

بسم الله وبعد: تم الرفع بحمد الله من طرف

بن عيسى قرمزلي متخرج من جامعة المدية

التخصص الأول: إعلام آلي

التخصص الثاني: حفظ الممتلكات الثقافية بنفس الجامعة.

1983/08/28 **بالمدية – الجزائر-**

الجنسية: الجزائرية

للتواصل وطلب المذكرات مجانا وبدون مقابل

هاتف : +213(0)771.08.79.69

بريدي إلكتروني: benaissa.inf@gmail.com

صفحتي على الفيسبوك: https://www.facebook.com/theses.dz

جروبي: /https://www.facebook.com/groups/Theses.dz

سكايب:benaissa20082

دعوة صالحة بظهر الغيب فربما يصلك ملفي وأنا في التراب ....

أن يعفو عنا وأن يدخلنا جنته وأن يرزقنا الإخلاص في القول والعمل..

ملاحظة: أي طالب أو باحث يسرق عمل الناس بأي طريقة فحسبنا الله وسوف يسأل يوم القيامة وما هدفنا إلا النفع حيث كان لا أن نتبنى أعمال الغير والله الموفق وهو نعم المولى ونعم الوكيل....

صل على النبي – سبحان الله وبحمدك سبحان الله العظيم-

بن عيسى قرمزلي 2014

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الجزائر3
معهد التربية البدنية و الرياضية
سيدي عبد الله

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه
في نظرية و منهجية التربية البدنية و الرياضية
تخصص تسيير الموارد البشرية و المنشآت الرياضية

تحت عنوان:

إستراتيجية خوصصة الأندية الرياضية في الجزائر

دراسة وصفية متمحورة حول البعد الاقتصادي

إعداد الطالب:
حرواش لمين

إشراف الأستاذ الدكتور:
بن التومي عبد الناصر

السنة الجامعية 2012/2011

بسم الله الرحمن الرحيم

بسم الله الرحمن الرحيم

"سنريهم آياتنا في الآفاق وفي أنفسهم
حتى يتبين لهم انه الحق أولم يكف
بربك انه على كل شيء شهيد"

الاية 53 من سورة فصلت

الإهـداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى أمي الحبيبة أطال الله

عمرها .

إلى روح أبي مبارك رحمه الله .

الى زوجتي و أولادي ألاء كوثر . لجين نور . . .

إلى كل أفراد العائلة أين ما وجدوا كبيرا وصغيرا .

إلى جميع الأصدقاء .

إلى جزائرنا الحبيبة .

كلمة شكر

الحمد لله الذي وفقني لإنجاز هذه الدراسة حمدا كثيرا طيبا مباركا .

أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ الدكتور بن تومي عبد الناصر على إشرافه وتوجيهاته القيمة لإنجاز هذا العمل .

كما أشكر بالمناسبة الدكتور قصري نصر الدين على مساعدته وتوجيهاته والى كل من ساهم من بعيد أو قريب في إخراج هذا المنتوج العلمي

قائمة المحتويات

الفصل الثالث

آليات إستراتيجية خوصصة الأندية الرياضية

قائمة الجداول

قائمة المخططات

مقدمــــــــــــــــــــــة

مقدمة:

شهد العالم في السنوات الأخيرة تطورات عديدة في شتى المجالات السياسية، الاقتصادية الاجتماعيـــة- الثقافية وحتى الرياضية. كما عرفت الدول الرأسمالية تطبيق التكنولوجيا المتطورة في اقتصـــادياتها و رفع إنتاجياتها و قدرتها على تقديم أحسن الخدمات إلى مجتمعاتها وهذا باعتمادها على الشـــراكة مـــع القطاع الخاص وتقليص الدور الذي يلعبه القطاع العام.

وبالنظر إلى ظهور العولمة واقتصاد السوق و إعادة الهيكلة وضغوطات البنك الدولي على دول العـــالم السائر في طريق النمو- مع سقوط المعسكر الاشتراكي المتمثل في الاتحاد الســـوفيتي- أصـــبح مـــن الضروري على هذه الدول أن تنتهج برنامجا سياسيا واقتصاديا مخالفا لمـــا كـــان عليـــه الأمـــر فـــي السبعينات وبداية الثمانينيات. أي إتباع نظام الاقتصاد الحر و إيجاد صيغ تطبيقية لما أفرزته العولمـــة في الجوانب الهامة في حياة الأفراد وإتباع سياسة إعادة الهيكلة و الإصلاح الاقتصادي بتبنـــي فكـــرة الخوصصة و إتباع سياسات القطاع الخاص في التنمية و الازدهار الاقتصادي.

ولعل الخوصصة كفكرة قد دخلت مجالات عديدة بداية في بريطانيا. حيث عرفت قطاعات الكهربـــاء و الغاز و النقل و الصحة و التعليم دخول الخوصصة مما أدى بهذه القطاعات أو المؤسسات إلى المزيـــد من الربحية مقابل تأدية خدمات مميزة للمواطن أو المجتمع.

ولا يلغي إتباع إستراتيجية الخوصصة دور الدولة في الاقتصاد. فالدولـــة هـــي الإطـــار القـــانوني و السياسي و الأمني الذي يؤثر في الأداء الاقتصادي العام.

ولابد لنا في البداية من ملاحظة أن المجالات المحددة لكل من القطاع الخاص و القطاع العام لابـــد أن يعكس إما صراحة أو ضمنيا الفلسفة الاقتصادية أو الاجتماعية التي تنتهجها الدولة والمجتمع حول كـــل من دور الدولة في الحياة المجتمعية والتنظيم المجتمعي المستهدف.

لكن ظهر بالتدرج أن هناك مجالات لا يريد المجتمع إبقاءها في الإطار الشـــمولي للدولـــة كمجـــالات الرفاهية الاجتماعية التي في مقدمتها التعليم، الصحة و بعض الخدمات الضرورية مثل خدمات المرافق العامة من موانئ طرق... و ربما أيضا الماء، الكهرباء و المرافق الرياضية.

إن إتباع سياسة القطاع العام كانت أمرا تنمويا ضروريا تمت تحت مظلة انجازات هامة لم تكن لتتحقق من دون هذا القطاع.ففي مجتمعات متخلفة كمجتمعاتنا (المجتمعات النامية) ليس هناك خيار إلا أن تقوم الدولة بدورها لأنه لم يكن هناك بديل عن الاعتماد على المؤسسات العامة. فالحاجة إلى قطاع عام فـــي اقتصاد متخلف هو أمر بديهي حيث لا يمكن تحقيق أهداف مثل النمو الاقتصادي ,تحريـــك المـــدخرات الوطنية،توزيع الاستثمارات، خلق فرص عمل لتوظيف القوى العاملة والتخطيط لاستعمالها، التنويع

الاقتصادي، تحقيق التنمية الاجتماعية كل هذا لا يمكن تحقيقه من دون أن تلعب الدولة دورا كبيرا فـــي الاقتصاد عبر القطاع العام.

إلا انه في السنوات الأخيرة ظهر خيار جديد في الاقتصاد يدعوا إلى خوصصة القطاعـــات المختلفـــة يستند رواده إلى أن إتباع هذا التيار يؤدي إلى الحصول على إدارة أكثر كفاءة في اســـتخدام المـــوارد ويحسن من أداء المؤسسات مما يزيد في معدلات النمو الاقتصادي وتقـــديم الحـــوافز بالإضـــافة إلـــى تخفيف الأعباء المالية التي تمنحها الدولة من حيث تمويل المشاريع العامة و مواجهة الخســـائر التـــي تتعرض إليها.في حين يتهم القطاع العام بانخفاض الربحية و انخفـــاض الإنتاجيـــة وتعـــرض بعـــض مؤسساته و مشاريعه إلى الخسارة والسرقة و المحسوبية.

فقد أصبح من الشائع على أسماعنا كلمات مثل الخصخصة أو الخوصصة أو التحـــول إلـــى القطـــاع الخاص وهذه الألفاظ تشير إلى حقائق رئيسية من أهمها تقلص الاقتصاد الاشتراكي و انحســـار ملكيـــة الدولة وازدياد دور القطاع الخاص في الاقتصاد و التحول من أشكال القطاع العام إلى أشكال القطـــاع الخاص.حيث وجدت الدعوة إلى الخوصصة طريقها من الدول الصناعية المتطورة إلى الدول الناميـــة من خلال تحول القيم والأفكار إليها و في الغالب فقد فرضت الخوصصة على الدول النامية مـــن قبـــل الجهات الدولية كشرط من شروط تقديم القروض و المساعدات خصوصا ضمن مـــا يســـمى بتمويـــل برامج الإصلاح الهيكلي من قبل البنك الدولي و صندوق النقد الـــدولي و مصـــادر التمويـــل الغربيـــة الرسمية منها والخاصة بصفة اشمل وهذا ما أكدته MARIE SHIRLI واحدة من خبراء البنك الدولي في هذا الصدد حيث تقول: " إن تصفية المشروعات العامة غير القادرة على الاستمرار قد أصـــبح شـــرطا من شروط الاقتراض لإغراض التكيف الهيكلي...

فنحن مكلفون بصياغة رؤية مستقبلية بعيدة المدى. رؤية تستوعب متغيرات العصر و تطوراتـــه فـــي الميدان الرياضي. و كما أشار كامل (2000) إلى أهمية توجه المؤسسات الرياضية لبناء إســـتراتيجية لتطوير برامجها ونظمها وعملياتها الإدارية بما يتناسب والمفاهيم الإدارية والاقتصادية الحديثة المتمثلة في الخصخصة ، والاحتراف أو تسويق الرياضة ، وإمكانية تحويلها إلى مؤسسات اقتصادية(شركات تجارية كما هو الحال في الجزائر) لا تسعى للكسب المادي فحسب بل تقديم الخدمات على أعلى مستوى باعتبـــار الرياضة التنافسية سلعة خدمية استثمارية على أعلى مستوى من الطلب. كما أكدت أدبيات اقتصاد الرياضة ، بأن هناك كثرة من الوسائل المساهمة في تقديم الخدمات للتنمية والإصلاح الاقتصادي للأندية الرياضية ، وتأتي إستراتيجية الخوصصة بإبعادها الاقتصادية و الاجتماعية والسياسية والتجاريـــة علـــى رأس تلـــك الوسائل التي يبدو للعالم اجمع أن لا سبيل للهروب منها أو الانغلاق عنها أو اختيار أي وسيلة مـــن دونهـــا نظرًا لقوتها ونجاحها وهيمنتها على صناعة المستقبل في الألفية الثالثة.

من هذا المنطلق سوف تركز الدراسة الحالية على إعطاء رؤية تنبؤية لإستراتيجية خوصصـــة الأنديـــة الرياضية في الجزائر متمحورة حول البعد الاقتصادي ، باعتبارها الوحدة الأساسية لقاعدة تنظيم الهيئات الرياضية في الدول ، مبيناً أهداف إستراتيجية الخوصصة والسياسة العامة التـــي يجـــب أن تنتهجهـــا، ومقومات نجاحها وأهميتها وأهم الأساليب الملائمة لاستخدامها ، كما تعرج الدراسة إلـــى طـــرح بعـــض تجارب الخوصصة في الدول العربية والأجنبية والدروس المستفادة منها.

وقد قام الباحث بتقسيم الدراسة إلى مقدمة ومدخل عام أين تطرق إلى الإشـــكالية المدروســـة وأهميـــة الدراسة بالإضافة إلى الأسباب التي دفعت الباحث إلى دراسة هذا الموضوع وفي الأخيـــر الدراســـات السابقة والمشابهة ثم الدراسة النقدية لهذه الدراسات و جانبين احدهما نظري و الآخر تطبيقي .

تطرق في الجانب النظري إلى أربعة فصول:

الفصل الأول تطرقنا فيه إلى الإطار المفاهيمي لإستراتيجية الخوصصة حيـــث بينـــا البعـــد الفكـــري للخوصصة ومفاهيمها المنظور الاقتصادي لإستراتيجية الخوصصة وأهميتها ,أسباب ودوافـــع تطبيـــق إستراتيجية الخوصصة , الآثار الاقتصادية و الاجتماعية لإستراتيجية الخوصصـــة, أســـاليب تطبيـــق إستراتيجية الخوصصة ومتطلبات نجاحها.

الفصل الثاني تطرقنا فيه لاستراتيجيه الخوصصة في الجزائر مفهومها حســـب المشـــرع الجزائـــري مسارها التاريخي, عرض وتحليل النصوص القانونية حول إستراتيجية الخوصصة شـــروط نجاحهـــا طرق وأساليب وأهداف إستراتيجية الخوصصة في الجزائر الآثار المتوقع أن تترتـــب عـــن تطبيقهـــا ,الرهانات والتحديات التي تواجهها.

الفصل الثالث تناولنا فيه آليات إستراتيجية خوصصة الأندية الرياضية حيث تطرقنا إلـــى إســـتراتيجية خوصصة الأندية الرياضية, آليات تطبيق إستراتيجية خوصصة الأندية الرياضية وهنـــا ركزنـــا علـــى آليتين هامتين هما الاستثمار الرياضي مفهومه وأنواعه بالإضافة إلى المناخ الاستثماري في الجزائـــر , ومجالات الاستثمار في الأندية الرياضية ثم الاحتراف الرياضي فلسفته ومفهومـــه والإطـــار القـــانوني للاحتراف الرياضي في الجزائر.

الفصل الرابع تناولنا فيه المقاربة الفكرية لمتغيرات الدراسة حيث اشرنا إلى فلسفة الرياضة التنافســـية والإبعاد الاقتصادية لها وعلاقة الرياضة التنافسية بالأنظمـــة الاقتصـــادية و العلاقـــة الجدليـــة بـــين المتغيرات.

أما الجانب التطبيقي فقسمناه إلى فصلين.

الفصل الأول تطرقنا فيه الى الإجراءات المنهجية للدراسة من مناهج الدراسة, مجتمع وعينة الدراســـة إلى أداة الدراسة والمعالجة الإحصائية.

الفصل الثاني تطرقنا فيه لعرض وتحليل ومناقشة النتائج المتحصل عليها .ثم الوصول إلى الاستنتاجات والتوصيات ثم خاتمة الدراسة.

المدخل العـــــــــــــــــــــــام

إشكالية الدراسة

الفرضية العامة

الفرضيات الجزئية

أهداف الدراسة

أهمية الدراسة

تحديد المفاهيم والمصطلحات

الدراسات السابقة و المشابهة

رؤية نقدية للدراسات السابقة

1- إشكالية الدراسة:

قامت الجزائر بعدة عمليات إصـــلاحية تهـدف مــن خلالهــا إلـــى تحســين الوضـــع الاقتصـــادي المتدهوربصدور قانون استقلالية المؤسسات في 15 أوت 1985 في إطار المخطط الخماسي 80- 85 ثم إعادة الهيكلة للمؤسسات العمومية سنة 1986 ، وبعد ذلك صدور قـــانون خوصصـــة المؤسســـات العمومية في الأمر 95/22 المؤرخ في 15 أوت 1995 والمعدل في مارس 1997 في الأمـــر 97/12 ولكن هذا لم يكن كافيا للرفع من الاقتصاد الوطني فكان لزاما إتباع نظام اقتصاد السوق المفروض من المتغيرات الدولية و الوقوف أمام تحديات العولمة(محمد بلقاسم ، حسن بهلول.1992.ص52) .

والنقاش حول مفهوم التسيير و الإصلاحات بلغ ذروته سنة 1988 والحديث عن الخوصصة والشراكة لم يبدأ إلا في سنة 1991 مع حكومة السيد مولود حمروش حيث صرح وزير الاقتصاد السابق غـــازي حيدوسي بالإصلاحات الاقتصادية و جاءت التعليمة الوزارية رقم95-1380 الوارد في المنشور رقـــم 20 المؤرخ في 15 أوت 1995 لتتحدث عن الخوصصة على المستوى المحلي وذلـــك لـــدفع عجلـــة التنمية وعمل الجماعات المحلية في تجسيدها ولقد حددت هذه التعليمة ثلاث نشاطات محلية التي يكون موضوعها الخوصصة وهي المرافق العامة النشاطات ذات الطابع الصناعي و التجـــاري أو الحرفـــي والمؤسسات العمومية(الأمر 95-22 المؤرخ بتاريخ 26 أوت 1995 المتعلق بخوصصة المؤسسات).

وهكذا فانه في ظل الإدارة أو الملكية الخاصة يتسنى بسرعة و بشكل أفضل الحصول على التكنولوجيا الحديثة و الخبرة الدولية.وفي هذا المجال فان الاستعانة بشريك استراتيجي يمكـــن أن يكـــون ذا فائـــدة كبيرة في مجالات تقديم الخدمات و نقتصر على ذكر الخدمات الرياضية كما هو مبين في المـــواد 75-81-84-85 من القانون 04/10 المتعلق بالتربية البدنية والرياضية المـــؤرخ فـــي جمـــادي الثانيـــة والموافق لــ 14 أوت 2004 . بالإضافة إلى مواد أخرى من نفس القانون.وهذا من خلال خبرة وقدرة هذا الشريك سواء كان معنويا أو شخص طبيعي في إدارة هذه المشـــاريع الرياضـــية بشـــكل تنافســـي ونشيط ويستطيع فيها الحصول على التكنولوجيا الجديدة بصورة أفضل ويكون لديه فهم أعمـــق لقيمـــة هذه التكنولوجيا للاحتفاظ بتفوقها على منافسيها ، وكما يؤدي وجود شركاء استراتيجيين مـــع القطـــاع العام إلى زيادة قوة القطاع الخاص الوطني أو بصيغة أخرى زيادة قوة الشراكة ما بين القطاع العـــام و القطاع الخاص.

إضافة إلى ذلك فانه في ظل الملكية الخاصة أو الشراكة يطور العاملون حسا أقوى من المسؤولية وذلك من خلال ممارسة أعمال وضع الميزانيات و المراقبة المالية وتطبيق فلسفات الإدارة التي تعطي أهمية اكبر للمسؤولية الفردية،كما يرفع تطبيق أصول الإدارة و التشديد المعقول على سلوكيات العمـــل مـــن الإنتاجية خصوصا في أعمال التشغيل الصيانة التي بدورها تؤدي إلى رفع كفاءة الهيئات الرياضية.

وخلال السنوات الأخيرة من القرن العشرين اتخذت عدة دول من الدول العربيـــة إجـــراءات تحويـــل مشروعات عامة إلى القطاع الخاص كجزء من سياسات الإصلاح تشمل تحرير الاقتصـــاد و تشـــجيع القطاع الخاص وتخفيف أعباء الدولة وفي هذا الإطار برزت الخوصصة لإحداث التغيـــرات البنيويـــة الأساسية المطلوبة والقائمة على تحرير الأسواق وتوجيه الإنتاج نحو التصدير ونقل ملكية مؤسســـات و منشآت الدولة و القطاع العام إلى الملكية الفردية (محمد رياض الابرش.نبيل مرزوق.2002.ص160)

ومن خلال هذه المعطيات السابقة الذكر نحاول إسقاطها على الميدان أو المجال الرياضي. وهذا بالنظر إلى الوضعية التي آلت إليها الأندية الرياضية من جراء إتباع سياسة القطاع العام و بالنظر إلى المتغيرات الحاصلة في بقية الدول نسعى إلى تحديد أهم الميكانزمات أو الآليات المتبعة في الجزائر لتسيير الأندية الرياضية بواسطة القطاع الخاص أو تحويله إلى شركات رياضية . واستعدادات المجتمع الجزائري لتقبل تطبيق إستراتيجية الخوصصة في الأندية الرياضية استنادا إلى الخلفية السياسية في سن القوانين والتشريعات وتنفيذها على ارض الواقع والخلفية الاقتصادية في توفير الإمكانات البشرية والمادية والمالية.

و في ظل توجه الحكومة الجزائرية نحو اقتصاد السوق كنظام اقتصادي بدلا من الاقتصاد المركزي ، وتبنى الدولة إستراتيجية الخوصصة للكثير من المشروعات العامة والمملوكة للدولة ، تولد اتجاه لمحاولة تطبيق إستراتيجية الخوصصة في الأندية الرياضية (من وجهة نظر الباحث) لمالها من مردود اقتصادي واجتماعي وسياسي وإعلامي ، وكذلك تخفيض الدعم المالي المقدم للأندية الرياضية لكي تسعى هذه الأندية إلى البحث عن مصادر تمويلية جديدة دون الاعتماد على الدعم الحكومي لتغطية تكاليف الأنشطة المقدمة .

ويرى هارفي وآخرون (1994) أن تبني الدول للخوصصة يؤدي إلى تحسين مقدرة المديرين على الاستجابة للمؤشرات بعدة طرق منها أن تتحول من القطاع العام إلى القطاع الخاص وتحرير المؤسسات من قيود الدولة.

ويعتبر محمد رياض الابرش(2002) أن الخوصصة من شانها أن تطلق قدرات السوق و المبادرة الفردية لإحداث التغيرات البنيوية الأساسية القائمة على تحرير الأسواق و توجيه الإنتاج نحو التصدير و إلغاء دور الدولة الاقتصادي ونقل ملكية مؤسسات ومنشآت الدولة و القطاع العام إلى الملكية الفردية انطلاقا من الفرضية القائلة "إن المبادرة الفردية أفضل منظم و مستثمر للموارد".

وأشار كمال درويش (1999) إلى أن الرياضة أصبحت ظاهرة اقتصادية تسعى إلى تطبيق مبادئ التخطيط العلمي لإنجاح برامجها الخدمية من خلال إتاحة الفرصة للممارسة و بالتالي توسيع قاعدة الممارسين و من ثم تحقيق التفوق و النجاح و المتمثلة في الانجازات و البطولات وهذا لا يتم إلا عن طريق توفير الإمكانات المادية والمالية والبشرية وتنميتها لتحقيق تلك الأهداف و الطموحات.

ويعتبر كمال حسام رضوان (2000) أن أهمية توجه الأندية الرياضية لبناء إستراتيجية لتحويل ملكيتها إلى القطاع الخاص بما يتماشى مع المفاهيم الإدارية و الاقتصادية الحديثة المتمثلة في الخوصصة و الاحتراف والاستثمار و التسويق وإمكانية تحويلها إلى مؤسسات باعتبار الرياضة سلعة خدمية استثمارية على أعلى مستوى من الطلب.

ويشير حمدان وأديب (1995) إلى حجم التنافس في القطاع الخاص و تنويع أساليب التسويق دفعت المؤسسات و الشركات الخاصة إلى الاستثمار و تمويل الأندية الرياضية و دعم البطولات الرياضية المحلية والدولية.

كما يعتبر عويس (1999) أن حصيلة بيع الأندية الرياضية سوف يوفر الموارد المقدمة من طرف الدولة إلى استكمال البنية التحتية للمشاريع الرياضية.

ونشير هنا إلى انه يجب الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة في المجال الاستثمار الرياضي حيث يوجد اليوم اتجاه عالمي إلى تطبيق إستراتيجية الخوصصة في المؤسسات المختلفة باعتبارها أداة من أدوات الإصلاح الاقتصادي الذي يهدف إلى التحول من القطاع العام إلى القطاع الخاص (حسن احمد الشافعي .علية عبد المنعم حجازي.2009.ص16).

وتنحصر إشكالية هذه الدراسة بأنها تحاول إزالة الغموض والجدل والنقاش الدائرين على الساحة الرياضية حول هذا الموضوع ، وتوضيح مرامي وأهداف وأساليب ومقومات نجاح إستراتيجية خوصصة الأندية الرياضية في الجزائر كرؤية تنبؤية من خلال تفحص الإطار المفاهيمي والبعد الفلسفي لهذه الإستراتيجية.

ومن هنا يمكن أن نصيغ التساؤل التالي:

- هل يمكن تطبيق إستراتيجية الخوصصة في الأندية الرياضية الجزائرية ؟

ومن خلال هذا التساؤل العام يندرج التساؤلات التالية:

- هل السياسة العامة للدولة من خلال سن القوانين تساهم في تطبيق إستراتيجية الخوصصة في الأندية الرياضية ؟
- إلى أي مدى يمكن أن تساهم إستراتيجية الخوصصة في زيادة معدلات الربحية في الأندية الرياضية؟
- إلى أي مدى يمكن أن تساهم إستراتيجية الخوصصة في رفع مستوى الأداء الفني للاعبين في الأندية الرياضية؟
- ماهي طرق وأساليب خوصصة الأندية الرياضية ؟
- هل فتح المجال للاحتراف الرياضي والاستثمار في الرياضة الجزائرية يساهمان في تطبيق إستراتيجية الخوصصة في الأندية الرياضية؟
- ماهي المتطلبات الممكنة لإنجاح إستراتيجية الخوصصة في الأندية الرياضية الجزائرية؟

2- الفرضية العامة:

يمكن تحويل أو نقل ملكية الأندية الرياضية إلى القطاع الخاص عبر تطبيق إستراتيجية الخوصصة مع مراعاة تهيئة المناخ الملائم لإنجاح هذه الإستراتيجية.

3- الفرضيات الجزئية:

3-1 السياسة العامة للدولة من خلال سن القوانين تساهم في تطبيق إستراتيجية الخوصصـــة فـــي الأندية الرياضية .

3-2 إستراتيجية الخوصصة تساهم في زيادة معدلات الربحية في الأندية الرياضية.

3-3 إستراتيجية الخوصصة تساهم في رفع مستوى الأداء الفني للاعبين.

3-4 إستراتيجية الخوصصة تساهم في البيع الكلي للأندية الرياضية.

3-5 فتح المجال للاحتراف الرياضي والاستثمار في الرياضة الجزائرية يساهمان فـــي تطبيـــق إستراتيجية الخوصصة في الأندية الرياضية.

3-6 التوجه الاقتصادي–المالي للدولة يساهم في تطبيق إستراتيجية الخوصصـــة فـــي الأنديـــة الرياضية.

4- أهداف الدراسة:

اقتراح نموذج لتطبيق إستراتيجية لخوصصة الأندية الرياضية في الجزائر من خلال التعرف على :

- السياسة العامة للدولة تجاه خوصصة الأندية الرياضة في سن القوانين والتشـــريعات المنظمـــة للرياضة التنافسية في الجزائر
- معرفة أسباب ودوافع تطبيق إستراتيجية خوصصة الأندية الرياضية.
- معرفة أهداف إستراتيجية خوصصة الأندية الرياضية.
- معرفة طرق وأساليب إستراتيجية خوصصة الأندية الرياضية.
- معرفة آليات تطبيق إستراتيجية خوصصة الأندية الرياضية.
- معرفة متطلبات نجاح تطبيق إستراتيجية خوصصة الأندية الرياضية.

5- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في أنها أحد البحوث العلمية التي تهدف إلى تحقيق إصـــلاحات هيكليـــة لتحقيـــق أقصى فائدة من الأندية الرياضية عن طريق خوصصتها بإتاحة الفرصة للقطاع الخاص لممارســـة دور أكثر فعالية في عملية التنمية وتحسين الكفاءة الإدارية لتلك الأندية بالإضافة إلى تخفيف العـــبء علـــى الموازنة العامة للدولة .

وبالتالي فان هذه الدراسة تساعد على تحديد مدى إمكانية تطبيق الخوصصة في الأندية الرياضية من عدمه وما هو الأسلوب أو الطريقة المثلى لخوصصة الأندية الرياضية كما يقـدم لأصـحاب القـرار والمستثمرين معلومات تساعدهم في اتخاذ القرار حول الاستثمار في الأندية الرياضية.

لاشك أن التحول الاقتصادي من النظام الاشتراكي إلى إتباع آليات السوق يعنـي تغيـر دور الدولـة ودخول القطاع الخاص بدور رئيسي في عملية التنمية. كما يفرض ضرورة التمييز بـين دور الدولـة ودور القطاع الخاص.ومن هنا تأتي أهمية الدراسة " إستراتيجية خوصصـة الأنديـة الرياضـية فـي الجزائر . دراسة وصفية متمحورة حول البعد الاقتصادي" من اجل الاستفادة من ايجابيات الخوصصـة و ممارسة الدولة بعض الوظائف مثل الرقابة من اجل الحفاظ على تكلفة الخدمات العامة.

وفي نظر الباحث أن أهمية الاستعانة بالقطاع الخاص (المستثمرين) فـي تسـيير شـؤون الأنديـة الرياضية ببلادنا يمكن في:

- محاولة تنمية الموارد البشرية المكلفة بتسيير الرياضة في الأندية سواء على المستوى الإداري أو المستوى الأداء الرياضي.
- السهر على تنمية و تطوير المهارات الفردية أو الجماعية حسب المدخلات إلى تقـديم أحسـن الأداء في البطولات الرياضية كمخرجات.
- تحسين كفاءة الخدمات المقدمة لرياضيي النخبة من اجل تزويد المنتخبـات الوطنيـة بأحسـن الرياضيين.
- التحرر من الروتين ودعم الاستقلالية المالية و الإدارية للأندية الرياضية.
- تخفيف الأعباء المالية على الدولة المخصصة للأندية الرياضية.
- كون الرياضة التنافسية قطاع اقتصادي مستقبلي رئيسي يمكن أن تساهم في ازدهار الاقتصـاد الوطني.

6- **تحديد المفاهيم والمصطلحات**:

* **الإستراتيجية**: هي الطريقة الملائمة والمناسبة لتحديد الأهداف بعيدة المدى وتوجه المنظمة لتحقيـق هذه الأهداف.(أسامة محمد سلمان الحازمي. 2009 .ص10)

* **النادي الرياضي**:جمعية يكونها مجموعة من الأفراد تهدف لاستثمار وقت فراغ أعضائها عن طريق النشاط الرياضي كنشاط أساسي.

* **النادي الرياضي المحترف**: هدفه تنظيم التظاهرات و المنافسات الرياضـية المـؤجرة و تشـغيل و تأطير رياضيين مقابل أجرة و كذا كل النشاطات التجارية المرتبطة بهدفه(قانون رقم 04-10 المتعلـق بالتربية البدنية والرياضية)

* **الخدمة** : هي أي فائدة أو نشاط يمكن لأحد الأطراف أن يقدمها لطرف أخر ، وهـــي أساســا غيــر ملموسة و لا تؤدي إلى تملك شيء ملموس وقد يرتبط إنتاجها أو لا يرتبط بمنتج مادي.
(kotler et duboi.1991.p463)

ويعرفها محمد جاسم الصميدعي أنها نشاطات غير ملموسة التي تحقق إشباع الرغبات و التي لا ترتبط أساسا ببيع سلعة ما أو خدمة أخرى (محمد جاسم الصميدعي، بشير عباس .2002.ص 391)

* **الشراكة**: تعني إحلال التعاون بدل المنافسة و السيطرة على المخاطر و الفشل أو الاختلاس.وتشارك التحالفات في الأرباح و المنافع و المكاسب الملموسة و غير الملموسة مع ممارسة الرقابة من طــرف على الأخر في مجالات التعاقد.(فريد النجار.1999.ص 14.)

*ا**لليبرالية**: هي منهج اقتصادي يقوم على أن نظاما يسود الحياة الاقتصادية و الاجتماعية يقوم على أن الأفراد يعرفون مصلحتهم و أن على السلطات أن تترك لهم حرية النشاط ،وهذا النظام قائم على قانون العرض والطلب الذي يؤمن ازدهار الأفراد و الدولة على حد سواء كما أن المصلحة العامـــة تتناســب مع مصالح الأفراد (محمد رياض الابرش ونبيل مرزوق.2002.ص286)

* **الخوصصة**: إن المقصود بالخوصصة هو زيادة دور القطاع الخاص في عملية التنمية الاقتصادية و تقليص دور القطاع العام بهدف تحسين وترشيد أداء هــذا الأخيــر ورفــع كفاءتــه.(محمــد صـــالح الحناوي.1998.ص19)

وتشير إلى البرامج الاقتصادية التي تعني بتحويل الملكية العامة لرأس المـــال الثابــت إلـــى الملكيـــة الخاصة و يرتبط هذا المصطلح بفاعلية مزايا السوق وعلاقاته (سالم توفيق النجفي. 2010 .ص246)

* **الرياضة التنافســية**: نشاط ذو شكل خاص جوهره المنافسة المنظمة من اجل قياس القدرات وضمان أقصى تحديد لها.(أمين أنور الخولي.ص32).

* **خوصصة الأندية الرياضية**: تحويل ملكية أو إدارة الأندية الرياضية كليًا أو جزئيًا من القطاع العام إلـــى القطاع الخاص وذلك بهدف رفع مستوى أداء الأندية إداريًا وفنيًا لتحقيق أفضل النتائج الرياضية ومن أجل الربح وتحقيق المنفعة العامة للمنخرطين في الأندية.

7- الدراسات السابقة و المشابهة:

تعتبر البحوث و الدراسات العلمية السابقة من أهم الركائز للباحث لدعم وتوجيه بحثه حيث ينطلق من ما توصلت إليه هذه الدراسات ولقد أكد تركي رابح هذا في قوله " مـــن الضـــروري ربـــط المصـــادر الأساسية من الدراسات ونظريات سابقة حتى يتسنى لنا تصنيف و تحليل معطيات البحث و الربط بينها و بين الموضوع المراد البحث فيه".

وقد تبين للباحث أثناء البحث عن دراسات سابقة لدراسته، أن هناك العديد من الدراســـات والبحـــوث العلمية المتعلقة بالخوصصة في دول العالم، ورغم اختلاف أهداف وتنوع أســـاليب واتجاهـــات هـــذه الدراسات إلا أن جميعها يلتقي عند هدف واحد هو الاتفاق على أهمية الخوصصـــة كـــأداة اقتصـــادية لتحسين مستوى الاقتصاد الوطني للدولة ورفع كفاءة وفاعلية الموارد المستخدمة عند تطبيق إستراتيجية التخصيص.

وقد اعتمدنا في دراستنا هذه على بعض الدراسات السابقة المشابهة التي ساهمة في إثرائها و توجيهها.

الدراسات العربية:

- **الدراسة الأولى:** قام سمير عبد الحميد (1999) بدراسة بعنوان " أثر اســـتخدام الخصخصـــة للأندية الرياضية على متطلبات العملية التدريبية " وذلك بهدف التعرف علـــى أثـــر اســـتخدام أسلوب الخصخصة للأندية الرياضية على متطلبات العملية التدريبية.وتضمنت عينة الدراســـة الإداريين والمدربين والسكرتيرين في أندية الهلال والرياض والنصر بالمملكة العربية السعودية . وقد توصلت الدراسة إلى أنه :
  - يجب السماح للأندية ببيع الأسهم لأعضائها مع عدم بيعها للشركات أو الهيئات.
  - يجب إعادة النظر في اللوائح والقوانين العاملة في مجال الرياضة بمـــا يتمشـــى مـــع متطلبـــات الخصخصة.
  - عدم الاعتماد على الدولة في توفير الدعم المادي والبحث عن موارد أخرى أكثـــر قـــوة لتـــوفير متطلبات العملية التدريبية .
  - يجب إعداد جدوى اقتصادية للعملية التدريبية قبل إدخال أنشطة رياضة البطولة .

وأوصت الدراسة على الخصخصة كضرورة حتمية للأندية في ظل الظروف الراهنة ألا وهي خلـــل الاتزان القائم بين الإيرادات والمصروفات ، وحدوث أزمات مالية أدت إلى انخفاض مستوى الأداء ، وأن آليات العمل بالأندية الرياضية تحتاج إلى إعادة النظر لتواكب الخصخصة.

- **الدراسة الثانية** : قامت نسرين محمد (2001) بدراسة بعنوان "خصخصـــة مراكـــز الشـــباب بمحافظة الإسكندرية إستراتيجية مقترحة " رسالة ماجستير غيـــر منشـــورة ، كليـــة التربيـــة الرياضية للبنات، جامعة الإسكندرية . وذلك بهدف خصخصـــة مراكـــز الشـــباب بمحافظـــة

الإسكندرية حيث استخدمت المنهج الوصفي المســحي وكــاداه البحــث اســتعملت اســتمارة الاستبيان لجمع البيانات وقسمته إلى المحاور التالية:

المحور الأول: البعد الإداري.

المحور الثاني :البعد المالي والتسويقي

المحور الثالث: البعد الفني.

وتوصلت الباحثة إلى النتائج التالية :

- قصور في العمليات الإدارية بمراكز الشباب .
- ضرورة إعادة النظر في تشكيل مجالس إدارة مراكز الشباب .
- يجب مشاركة رجال الأعمال والأعضاء المنتفعين والعاملين بالمراكز في إدارة وملكية مراكز الشباب .
- مراكز الشباب تعاني من أزمات مالية يجب جعلها مشروع استثماري يطرح خطط تســويقية جديدة لزيادة رأس المال و عمليات التمويل.

- **الدراسة الثالثة**: دراسة شحاتة، حسام حسن 2002 بعنوان نظام مقترح لخصخصة بعض الأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية.المنيا ، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية الرياضـــية . وتضمنت عينة الدراسة مديرو وأعضاء مجالس إدارات الرياضة ، ورجال الاقتصــــاد والقــانون المنتمين للوسط الرياضي .

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- ضرورة التخطيط الاستراتيجي في عملية تحديد متطلبات تطبيق برنامج الخصخصة في الأنديـــة الرياضية .
- إن أغراض مخرجات نظام الخصخصة تتمثل في الآثار الاقتصـــادية والاجتماعيـــة ، والآثـــار السياسية والتشريعية ، والآثار على الحركة الرياضية المتمثلة في تطـــور الإدارة فـــي الأنديـــة الرياضية وتطور المستويات ونتائج الفرق الرياضية.
- تحقيق متطلبات العملية التدريبية للاحتراف الرياضي وتحقيق النهــوض الرياضـــي منافســـة/ ممارسة. كما توصلت الدراسة إلى أن الأساليب المقترحة للأندية الرياضية تمثلت في أعادة تنظيم وتقسيم النادي ، البيع للعاملين بالنادي ، الطرح العام للأسهم، إتاحة فرصـــة نمـــو الاســـتثمارات الخاصة داخل النادي.

وأوصت الدراسة إلى ضرورة دراسة الجدوى الاقتصادية ،الاجتماعية، والتجارية لخصخصة النادي الرياضي ، وتدعيم الهياكل التحويلية والإدارية والتدرج في تنفيذ الخصخصة.

- **الدراسة الرابعة**: دراسة مهدى إسماعيل الجزاف (1996)بعنوان تجارب دولية في الخصخصة دروس من تجارب ماليزيا ونيوزلندا والمكسيك ، حيث أوضحت الدراسة أن تلك الدول استخدمت مجموعة أساليب في خصخصة مؤسساتها الحكومية بهدف تخفيف الأعباء المالية والإدارية عـــن عائق الدولة ، وتحسين الكفاءة الإنتاجية وتعجيل النم و الاقتصادي ، وتقليص حجم ودور القطـــاع العام في الاقتصاد الوطني والمساهمة في تحقيق أهداف السياسة التنمويـــة الوطنيـــة ، وتخفيـــف الديون الخارجية المزمنة عن الدولة ، ولجلب رؤوس الأموال الأجنبية للاستثمار والاستفادة منها توسعة البنية التحتية ، وتمويل المشاريع الجديدة في البلاد.
- **الدراسة الخامسة**: دراسة البدوي سمية (2003) حول تأثير الخصخصة على تطوير الشـــركة السودانية للاتصالات ، دراسة في التطوير التنظيمي القاهرة. توصلت إلى أن الشركة قـــد طبقـــت عملية التطوير التنظيمي بصورة علمية سليمة ، وقد بني التطوير علـــى إجـــراء تغييـــر منـــتظم ومتكامل شمل كل عناصر المنشأة مثل إعادة ت صميم الهيكل التنظيمي ، وإدارة الموارد البشرية وأسلوب اتخاذ القرارات ، ونظام الاتصال داخل الشركة ، إلى جانـــب تهيئـــة ســـلوك العـــاملين وإشراكهم في كل مراحل التغيير الذي انتهجته الشركة وقد أدى كل ذلك إلى تقويـــة درجـــة ولاء العاملين والتزامهم وإخلاصهم للشركة.

كما توصلت الدراسة إلى أن الشركة قد نجحت إلى حد كبير في وضع أهداف واهتمام موظفيها فـــي نفس المسار مع أهداف الشركة الرئيسية ، وذلك بدمجهم وإشراكهم منذ البداية فـــي وضـــع سياســـات واستراتيجيات الشركة الأساسية ، وتطوير وترفيع مهاراتهم عن طريق التدريب المكثف في مختلـــف المجالات المتعلقة بالعمل ، إلى جانب نظام التحفيز والمرتبات المجزى الذي انتهجته الشركة.

كما أظهرت النتائج أن الشركة قد نجحت في تحقيق أهدافها من الناحية الفنية حيث تمكنت من التوسع بصورة كبيرة في مد شبكة الاتصالات وتقديم خدمات متنوعة في هذا المجال داخليًا وخارجيًا مستخدمة أحدث الوسائل والتكنولوجيا ، كما حققت أرباحًا ووضعًا ماليًا متميزًا مما ساعد الشركة على المشاركة الإيجابية في الناتج القومي المحلي في مجال التنمية والاستثمار.

- **الدراسة السادسة** : قام منصوري الزين (2006) بدراسة بعنوان "آليات تشجيع و ترقية الاستثمار كأداة لتمويل التنمية الاقتصادية" . توصلت إلى :
- أن الجزائر أبدت إرادة قوية و بذلت جهودا معتبرة لتطوير و ترقية الاستثمار، و ذلك بانتهاج سياسة إصلاح اقتصادي، و بسن التشريعات و القوانين المحفزة للاستثمار، و بعث المؤسسات المؤطرة له ، و تخصيص الأموال اللازمة لتطويره من خلال برامج الدعم، و الإنعاش الاقتصادي (PSRE).

- أن بيئة أداء الأعمال في الجزائر مازالت ضعيفة و تنقصها العديد من العوامل التي تكبح الاستثمارات، كمشكل الحكم الراشد، و البطء في الإصلاحات الاقتصاديـــة خاصة المالية و المصرفية، و تعطل برنامج الخصخصة، مشكل العقار الصناعي، و مشكل القطاع المـــوازي المعتبر و الرشـــوة و الفساد المتنامي، و التأخر في الهياكل القاعدية، و نظام العدالة الغير فعال...
- أن عملية الاستفادة من الرأسمال الوطني الموجود في الشتات، و الاستثمارات العربية البينية ضعيفة بالنسبة للجزائر، على الرغم من ضرورة استقطابها و استيعابها، نظرا لأهميتها هذا من جهة ، و كعامل محفز و مشجع للرأسمال الأجنبي من جهة ثانية.
- **الدراسة السابعة**: قام موسى سعداوي (2006) بدراسة بعنوان" دور الخوصصة فـــي التنميـــة الاقتصادية" –حالة الجزائر- .توصلت إلى أن الخوصصة أصبحت أحد الشعارات التي تنـــادي بها الدول النامية من أجل النهوض بالنمو والتنمية الاقتصادية لها، والجزائر من بينهـــا، إلا أنهـــا عرفت تأخرًا في وتيرة تطبيقها، وذلك بسبب:

-التأخر في إصدار المراسيم والتشريعات القانونية.

-الخوف من هذه السياسة، خاصّة الطبقة العاملة.

-نقص الدراسة الميدانية للقطاعات التي تريد الدولة خوصصتها.

-نقص البيانات والمعايير عن المؤسسات التي تطبق عليها سياسة الخوصصة.

-عدم تحديد بوضوحٍ أهداف سياسة الخوصصة.

-عدم تهيئة الأرضية أو البيئة التي تريد تطبيق عليها سياسة الخوصصة.

-مشكلة تسريح العمال أو عدم كيفية معالجة هذه المعضلة بالنسبة للمؤسسة والدولة.

-الخوف من الاحتكار والسيطرة، سواءً لجهاتٍ نافذة في الدولة، أو أخرى خارجية.

-مشكلة تدخل الدولة هل يكون كليًا أو جزئيًا.

-ضغط الهيئات المالية الخارجية صندوق النقد الدولي والبنك العالمي في تطبيق هذه السياسات التصحيحية.

فسياسة الخوصصة أصبحت اليوم أمرًا واقعيًا يجب التعامل معه وفق المصلحة الاقتصادية الوطنية، وهي مراعاة الطبيعة أو البنية الاجتماعية للاقتصاد الجزائري، كبيئة المؤسسة والفرد، وعلاقة المؤسسة بالمحيط الداخلي والخارجي.

الدراسات الأجنبية:

- **الدراسة الأولى** :دراسة A .R.Baba-Moussa .N .Herve بعنـــوان " السياســـة الرياضـــية للبينين ابتداء من 1990 القطيعة مع الماضي أو الاستمرارية ؟ حيث ركزت هذه الدراسة على

البحث في ميكانزمات و آليات السياسة الرياضية المنتهجة فـــي البينـــين فـــي عهـــد التســـيير الاشتراكي حيث تمثل الدولة أي القطاع العام المسير المركزي لشؤون الرياضـــة مـــن 1972 الى1990 وبين و بين فترة استقلالية التسيير لقطاع الرياضة المنظم مـــن خـــلال تشـــريعات جديدة دعت إلى تأسيس جهاز فيدرالي مستقل.

ومن خلال هذا طرح الباحثان التساؤل التالي:هل هذه الإجراءات الجديدة ساهمت في وضع سياسة حقيقية لتطور الرياضة و تحقيق أحسن النتائج الرياضية كناتج لها؟

واشتملت عينة الدراسة على الجهاز التنفيذي الفيدرالي الذي يضم مختلف الجمعيات الرياضية. أمـــا أدوات البحث المستعملة فتمثلت في مقابلات نصف موجهة وتحليل محتوى النصـــوص التشـــريعية الرسمية.

والنتائج المتوصل إليها أكدت انه لا يوجد هناك قطيعة أو اختلاف مع سنوات الثمانية عشر من النظام الاشتراكي رغم تغير النصوص التشريعية.

- **الدراسة الثانية**: Daneil Kralker (1995) .بدراسة بعنوان " اقتصاديات الرياضات المعاصرة " وقد هدفت الدراسة إلى تكوين ائتلاف من فرق السوق الصغيرة حتى يمكن أن تواجه فرق السوق الكبيرة، حيث وجد أن الأولي تعتمد في مصادر تمويلها على الإعانات المالية في (44) مدينة أمريكية بينما تعتمد الثانية على العائد الاقتصادي الكبير من المدرجات والإعانات والمراهنات ، وامتياز الوكالات الحرة التي تشارك في العائد .

وكان من أهم الاستنتاجات أن الرياضات في فرق السوق الصغيرة ، هي مجرد بقعة من التراب على شاشات الاقتصاد في المدن الكبرى

- **الدراسة الثالثة**: قام Chantal Malenfant (1997) بدراسة عنوانها " اقتصاديات الرياضة في فرنسا " وقد هدفت الدراسة على معرفة الدور الذي تلعبه الدولة في تمويل الرياضة ومعرفة الدور الاقتصادي للرياضة .

وقد أوضحت الدراسة أن الدولة هي المسئولة عن تعليم وممارسة الرياضة بالمدارس ويقتصر دورها على الأندية والاتحادات ذات الأهداف غير النفعية والمساهمة في اتخاذ القرار والمتابعة ، وهى المسئولة عن إعداد الفرق القومية للبطولات العالمية أو الدورات الأوليمبية.

- **الدراسة الرابعة**: قام Jan Admas(1997) بدراسة بعنوان " الرعاية الرياضية في بريطانيا" وقد هدفت الدراسة إلى القيام بتحليل شامل لمعهد الرعاية الرياضية في المملكة المتحدة وأوضحت الدراسة أن الرعاية الرياضية في بريطانيا تقدر ببليون جنيه إسترليني ، وقد أظهرت الدراسة بعض الخدمات الأساسية التي يقدمها معهد الرعاية الرياضية ، وتتلخص في:

1 – إظهار عوامل الجذب للشركات الراعية والضامنة سواء للرياضات المحلية أو العالمية .

2 – إعطاء الشركات الراعية الحق في الاتصال بصانعي القرار على المستويين الرسمي أو الأهلي.

3 – تقديم مستوى معين من الخدمات الإعلامية للشركات الراعية.

4 – عمل الأبحاث الخاصة بالناحية التمويلية والرعاية المالية.

5 – إعطاء الفرص لصغار الشركات للتمتع بمميزات عضوية المعهد.

- **الدراسة الخامسة** : قام توماس .اف. جستافسون (2002) بدراسة بعنوان " الخصخصة وتأثيرها على مستخدمي ملاعب الجولف العامة " وذلك بهدف التعرف على تأثيرات خصخصة ملاعب الجولف العامة على مستخدمي تلك الملاعب على مدار فصول السنة الأربعة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي أشارت النتائج إلى أهمية توسيع دائرة مسؤوليات مديري الملاعب والتوجيه على أهمية صيانة المرافق وإعطاء مديري الملاعب سلطة اتخاذ القرارات في العمليات اليومية .
- **الدراسة السادسة**: قامت S.Chi Keon (1998) بعمل دراسة بعنوان Privatization in "state Government" تعرضت إلى دراستين ميدانيتين الأولى منها دراسة ميدانية قام بها مركز الاستشارات الحكومية في الولايات المتحدة الأمريكية عام (1997) عن نشاطات الخصخصة في الولايات المتحدة الأمريكية حيث بينت الدراسة أن الخصخصة هي أداة جيدة لتوفير السيولة النقدية وتزويد المواطنين بخدمات أفضل وذلك من خلال الدعم من قبل القادة السياسيين والتشريعيين لبرامج الخصخصة.

كما بينت الدراسة ارتفاع نشاطات الخصخصة في مجالات : النقل وإدارة الخدمات العامة ، والخدمات الاجتماعية والإصلاح، وأن أقل هذه النشاطات إتباعا للخصخصة هي في : التعليم والخزانة والأمن العام . أما الأساليب التي اتبعت في عملية الخصخصة في الولايات المتحدة الأمريكية فقد كان أوسعها انتشارًا أسلوب التعاقد ، حيث تم تطبيقه على 8% من مشاريع الخصخصة للخدمات والأعمال الأخرى للدوائر الحكومية ، وأسلوب حق الامتياز الذي استعمل بكثرة في خصخصة دوائر الخدمات الاجتماعية ومراكز الصحة العامة والمعوقين وفي النقل ،وكذلك أسلوب المشاركة بين القطاع العام والقطاع الخاص.

8- رؤية نقدية للدراسات السابقة:

نلاحظ من خلال استعراض الدراسات السابقة إبراز المحاور التي تناولتها هذه الدراسات و مدى توافق و اختلاف هذه المحاور مع الدراسة الحالية حيث أن اغلب الدراسات تركز على ايجابيـــات وســـلبيات الخصخصة و أن الخصخصة هي العلاج للمشاكل الاقتصادية و هي توجه نحو التصحيح الاقتصـــادي للخروج من الأزمات المالية والخسائر التي تتكبدها المشروعات العامة.

كما أن هذه الدراسات أكدت على ضرورة التأني في التحول نحو إستراتيجية الخوصصة والأخذ بعين الاعتبار الظروف التي تمر بها كل دولة وضرورة أن تقدم الخوصصة أثار ايجابية على الإدارة والكفاءة . كما تؤدي إلى:

- خفض التكاليف وزيادة الكفاءة و الفعالية داخل الأندية الرياضية
- انخفاض درجة الالتزام بالضمان الاجتماعي ومعالجة الحالات الإنسانية.
- تحقيق منافع اقتصادية واجتماعية وإستراتيجية.
- رفع معدلات التشغيل.

تجدر الإشارة الى انه تم التعاطي مع الكثير من الدراسات سواء كانت أجنبية أو عربية أو على المستوى المحلي(الجزائر) والتي تناولت بالبحث والدراسة الخوصصة حيث اطلعنا على بعضها بشكل مباشر و الآخر تم رصده من خلال ما تقدمه بعض البحوث والدراسات التي تناولت موضوع الدراسة أو جزء منه.

وقد استفاد الباحث من دراسة وتحليل الدراسات المرتبطة في المجالات المختلفة التي تناولت موضوع الأطروحة بما يلي :-

- الاستفادة من خبرات الباحثين السابقين في توليد أفكارا جديدة لمعالجـــة موضـــوع الأطروحـــة وخصوصا في القطاع الرياضي واخص بالذكر هنا الأندية الرياضية.
- استخدم الباحث المنهج الوصفي لمناسبته لطبيعة الدراسة.

- تحديد المحاور الرئيسية لأداة جمع البيانات .
- الاستفادة من نتائج تلك الدراسات في مناقشة نتائج هذه الأطروحة .

الباب الأول
الخلفية المعرفية النظرية

الفصل الأول
الإطار المفاهيمي لإستراتيجية الخوصصة

الفصل الثاني
إستراتيجية الخوصصة في الجزائر

الفصل الثالث
آليات إستراتيجية خوصصة الأندية الرياضية

الفصل الرابع
مقاربة فكرية لمتغيرات الدراسة

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي لإستراتيجية الخوصصة

الإستراتيجية

البعد الفكري للخوصصة.

مفاهيم حول إستراتيجية الخوصصة وأهميتها.

المنظور الاقتصادي لإستراتيجية الخوصصة.

أسباب و دوافع تطبيق إستراتيجية الخوصصة

أهداف إستراتيجية الخوصصة

إستراتيجية الخوصصة بين التأييد والمعارضة

الآثار الاقتصادية و الاجتماعية لإستراتيجية الخوصصة

أساليب تطبيق لإستراتيجية الخوصصة

مراحل إستراتيجية الخوصصة

متطلبات نجاح لإستراتيجية الخوصصة

تمهيد:

إن التطورات السريعة في البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية العالمية لم تعد تسمح بتنظيم ينطوي على هيمنة مطلقة للقطاع العام على كل المجالات لا سيما بعد أن أدت هذه الوضعية إلى المزيد من التسيب و الفساد و انعدام الكفاءة الإنتاجية . وقد اتجهت معظم الحكومات دول العالم نحو إدخال بعض الإصلاحات في هياكلها الاقتصادية تمثلت في تبني إستراتيجية الخوصصة.

وبهذا أصبحت السمة العامة لاقتصاديات الدول النامية والمتقدمة الآن هو تراجع دور الدولة من محرك أساسي و قائد التنمية إلى التخلي عن القطاع العام و تزايد دور القطاع الخاص في النشاط الاقتصادي بعدما كانت هذه الفكرة لسنوات طويلة لا يسمح فيها النقاش.

وسيتم التعرض في هذا الفصل إلى:

- الإستراتيجية
- البعد الفكري للخوصصة
- مفاهيم حو ل إستراتيجية الخوصصة وأهميتها.
- المنظور الاقتصادي لإستراتيجية الخوصصة.
- أسباب و دوافع تطبيق إستراتيجية الخوصصة
- أهداف إستراتيجية الخوصصة
- إستراتيجية الخوصصة بين التأييد والمعارضة
- الآثار الاقتصادية لإستراتيجية الخوصصة
- الآثار الاجتماعية لإستراتيجية الخوصصة
- أساليب تطبيق إستراتيجية الخوصصة
- متطلبات نجاح إستراتيجية الخوصصة

1- الإستراتيجية:

1-1 مفهوم الإستراتيجية:

استخدم لفظ الإستراتيجية منذ عدة قرون وهذا المصطلح يعني علم وفن القيادة العسكرية ثم تعددت استخداماته إلى أن شملت كافة العلوم الاجتماعية والإنسانية حيث يرمي إلى تحقيق الأهداف الأساسية عن طريق إتباع بعض السياسات المحددة.

وأصبح مفهوم الإستراتيجية هو العمل المخطط والقائم على البحث والدراسة من اجل الكشف عن أفضل السبل لاستخدام الموارد المتاحة والتغلب على الصعوبات و المعوقات وذلك لتامين الوصول إلى الهدف المحدد. وإستراتيجية أي منظمة تعني التصور لما تريد أن يكون عليه المنظمة في المستقبل.

يمكن تمييز الاستراتيجيات تبعا لمستوياتها فمنها ماهو على مستوى الأندية أو المدارس ومنها ماهو على مستوى الدول والحكومات. وفي السياق الرياضي لا غنى عن الاستراتيجيات في مجالات مثل اكتشاف الموهوبين و الارتقاء بالمتميزين وتطوير فرق التنافس أو نشر ثقافة الرياضة للجميع. ويتطلب تطوير الإستراتيجية تحليل دقيق لمختلف المتغيرات المرتبطة و علاقاتها البينية وكذا وضع أهداف واقعية يمكن تحقيقها بالوسائل و الطرق الموضوعة في سياق الاستراتيجيات(أسامة محمد سلمان الحازمي.2009 .ص11)

2-1 تعريف الإستراتيجية:

إن معظم الباحثين لم يضعوا تعريفا محددا للإستراتيجية فهي تطلق أحيانا على الغايات ذات الطبيعة الأساسية وأحيانا أخرى على مجموعة من الأهداف المحددة و السياسات التي تسعي المنظمة الى تحقيقها.

وتعرف الإستراتيجية بأنها " نمط أو خطة لتحقيق التكامل بين الأهداف الرئيسية للمنظمة و مجموعات السياسات بحيث تكون كلا متكامل.

ويعرفها (Policastro.2003)بأنها الطريقة الملائمة و المناسبة لتحديد الأهداف البعيدة المدى و توجه المنظمة لتحقيق هذه الأهداف.

وتعرف بأنها مجموعة من الأفكار و المبادئ التي تتناول ميدانا من الميادين النشاط الإنساني بصورة شاملة و متكاملة و تكون ذات الدلالة على وسائل العمل ومتطلباته و اتجاهاته و مساراته بقصد إحداث تغيرات فيه وصولا الى أهداف محددة.

3-1 خصائص الإستراتيجية:

أ- الإستراتيجية ترتبط أساسا بعملية تحقيق أهداف الدولة في الاتجاهات المختلفة

ب-الإستراتيجية لها علاقة وثيقة بالإمكانات المالية و المارد البشرية و بالأبعاد السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية

ت -يجب أن تكون الإستراتيجية واضحة المعالم و محددة المراحل

ث -الإستراتيجية تقوم على الافتراضات النظرية المرتبطة بالأهداف المراد تحقيقها.

ج- إن عملية وضع الإستراتيجية ماهي إلا البحث عن أفضل الأساليب و الطرق والسياسات لتحقيق الأهداف.

4-1 متطلبات بناء الإستراتيجية:

- غاية الدولة من هذه الإستراتيجية.
- السياسات العامة التي تحدد الأهداف الوطنية.
- تصميم الإستراتيجية التي تعمل على تحقيق الأهداف العامة للدولة.
- دراسة الإمكانات المتاحة و اللازمة للتنفيذ
- التقويم (طارق رمضان علي برجاس.2003.ص16)

2- البعد الفكري لإستراتيجية الخوصصة: la privatisation

أن أبرز النظم الاقتصادية الليبرالية هو نظام الرأسمالية الذي رتب أفكاره عالم الاقتصاد الاسكوتلندي آدم سميث . وهي النظم التي تؤكد على حرية حركة المال والتجارة وحرية العمل وحرية التعاقد بالإضافة الى حرية ممارسة أي مهنة. شعاره "دعه يعمل اتركه يمر" وتتدرج بعدها معظم البلدان النامية والتحقت بها بلدان أوربا الشرقية بعد فشل التجربة الاشتراكية ، ويحكم قواعد اللعبة الاقتصادية وقيمها هو اقتصاد السوق والعرض والطلب دون تقيد من الحكومة أو النقابات . وتعرف الليبرالية اصطلاحا على أنها مذهب رأسمالي ينادي بالحرية المطلقة في الميدانين الاقتصادي والسياسي ويعتبر الفرد هو المحور الرئيسي لفكرة الليبرالية اذ الحرية لا ترتبط إلا بالفرد.(عبد القادر تومي.2011.ص172-173) وتبلورت فكرة الليبرالية على يد الكثير من المفكرين والفلاسفة ففي الجانب السياسي يعتبر جون لوك 1632-1704 من اكبر المساهمين في بلورته واقتصاديا كان لآدم سميث اكبر الإسهام في ذلك. كما ساهمت فلسفة جان جاك روسوا 1712-1778 وكذلك جون استوارت ميل 1806-1873 في بلورة الفكر الليبرالي وتتصف الليبرالية بخصائص التالية:

- العلمانية: التي تعني فصل الدين عن السياسة.
- الإنسانية بمعنى ان هذا المذهب يؤمن بالإنسان و حريته و الثقة الكاملة في تصرفاته بعيدا عن أي سلطات خارجية.
- النفعية أو البراغماتية: بمعنى أن الليبرالية تجعل من منفعة الفرد او المجتمع مقياسا للسلوك.

والفكرة المركزية في الليبرالية تعتبر أن من شان السوق لوحدها فقط أن تؤمن توزيع الثروات والخدمات وتوفير الاستثمار والتنمية . ويعدد احد الباحثين المحاور الأساسية للنيولبرالية بثلاثة محاور:

- تحرير الأسعار خصوصا أسعار الخدمات العامة كالتعليم و الصحة والنقل...
- الخوصصة :وهي نقل ملكية مؤسسات الإنتاج من القطاع العام إلى القطاع الخاص.
- إعادة النظر بدور الدولة بحماية الثروات العامة والبيئة... (عبد القادر تومي.2011.ص176-177)

و يعد التوجه إلى تطبيق إستراتيجية خوصصة الخدمات العامة جزءا من إطار عام واسع للإصلاح وتطبيق الاقتصاد الليبرالي يهدف إلى تحقيق كثير من الغايات المتنوعة من بينها التقليل من حجم القطاع العام في المجتمع و التغيير في البناء الاقتصادي والسياسي للدولة وإنقاص ديونها ، والتخفيف من النفقات العامة، ، وإتاحة التنوع في الجهات التي تقدم الخدمة.

وتنطلق الخوصصة من الفكرة القائلة بان" المبادرة الفردية خير مسير ومستثمر للموارد" وتستمد مبرراتها من النظرية الاقتصادية وهي الليبرالية الجديدة من خلال فروضها الأساسية يتبين أن نظرية المستهلك و نظرية المنتج تقومان على مفهوم المنفعة الجدية البرغماتية لعناصر الإنتاج (محمد رياض الابرش,2002.ص65).

وتحقيق هذه المنفعة هو الذي يقود الأفراد إلى الاستثمار الأمثل للموارد و بالتالي فان الملكية الخاصة لموارد تجعل استثمارها أفضل. وعلى أساس هذه الفرضية يطالب دعاة النظرية بتحويل الملكية العامة إلى ملكية خاصة.

من أهم المدارس التي دعت إلى هذه النظرية مدرسة شيكاغو بقيادة البروفيسور ملتون فريدمان (1912-2006) احد أقوى الدعاة إلى تبني النظام الرأسمالي للسوق الحر و قد جاءت اللحظة الفاصلة بين عهدين في العامين 1979-1980 بانتخاب مارغريت تاتشر أولا ثم رونالد ريغان ، وهما سياسيان ينتميان إلى اليمين الجديد وقد تبنيا بحماس السوق الحرة وكأنهما يعاديان بإصرار مفهوم الدولة المتدخلة في "شؤون مواطنيها "... وتبنيا آراء اقتصاديين من أمثال ملتون فريدمان Milton Friedman الذي يؤكد انه في هذا المجتمع لن يبقى في حوزة الحكومة أكثر من 10 إلى 20% من الدخل القومي للإنفاق على وظائفها الأساسية كالنظام القضائي والقوات المسلحة ، والتخفيف من حالات الفقر الحادة.."و فريديش هايك Friedrich Hayek...اللذان آمنا بأن السوق الحرة قادرة أفضل من

الدولة على توزيع البضائع والخدمات ، وأن محاولات الحكومة لمحاربة إخفاقات السوق تــؤذي أكثــر مما تفيد. (عباس كاضم جياد الفياض.2010.ص58)

وهكذا شكلت مدرسة شيكاغو فريدمان وزملائه من الاقتصاديين الامــريكين، وهايــك وغيــره مــن الاقتصاديين البريطانيين، مرجعية نظرية لتحليل الإشكالات الاقتصادية والسياسية لليبراليــة الجديــدة ، وخلق هذا التيار تنظيرات تجاوزت حقل الاقتصاد السياسي للبلدان الرأسمالية وإنما للعالم بكل تنوعاته وتعقيداته ، بحيث تبنت أفكارها المنظمات الاقتصادية الدولية كصندوق النقد الدولي والبنــك الــدولي ، وأسسوا وفق منظور الفكر الليبرالي الجديد ، برامجهم وتوجهاتهم الاقتصادية.وفي إطار التقاليــد التــي وضعها ادم سميث في كتابه" ثورة الأمم" 1776 فقد نظر إلى الخصائص البارزة فــي نظــام الســوق الحر الذي يعمل بحرية سيؤدي إلى تقدم اقتصادي و تقني والى استخدام فعال للموارد (محمد ريــاض الابرش,2002.ص67) .

فالخوصصة هي فلسفة بارغماتية نفعية عملية وليس بها قواعد ايديولوجية عميقة وترجع هذه الفكــرة إلى ابن خلدون 1377 حين أشار الى أن الخوصصة هي تطبيق لفكرة التحول نحو الإنتــاج الخــاص (حسن احمد الشافعي.2006.ص16) .وكانت الأفكار منصبة الى إطلاق العنان للقطاع الخاص وتقييد الدولة...ووجدت الليبرالية الجديدة رؤيتها وعلاجاتها للتدخل في ميــدان الاقتصــاد فــي الخصخصــة ...ومع بداية التسعينات في القرن الماضي أصبحت الرأسمالية ومفردات حرية العمل وحرية التجــارة الليبرالية الجديدة والعولمة،التي تبناها "ريجان وتاتشر" هي الطوطم الجديد المهيمنة على العالم .

ومع هيمنة اقتصاد السوق و التراجع التدريجي لدور الدولة في النشاط الاقتصادي عرفت بلدان العــالم بمختلف توجهاتها ما يعرف باقتصاديات الخصخصة المتركزة على مفهوم خاص للملكية الفردية. وهذه البلدان يمكن أن تقسم في مجملها بالنظر الى هذا الموضوع الى ثلاث مجموعات:

المجموعة الأولى:هي تلك التي لم تتخلى مطلقا عن التوجه الليبرالي للاقتصاد و إنما ترغب في تمديــد المزايا المحصلة من اقتصاد السوق لتشمل مهام عمومية تقديرا منها بان هذه المهام يمكن أن تسند الــى مؤسسات خاصة بأقل تكلفة و بمستوى جودة عالي و مضمون.

المجموعة الثانية: تمثل بدورها بلدان لم تخرج عن نطاق الاقتصاد الليبرالي ولكن الدولــة اضــطلعت فيها بمهام كان يفترض أن تسند للقطاع الخاص نتيجة أسباب عدة من أهمها ضعف رأس المال الخاص في هذه البلدان.

المجموعة الثالثة: و التي من ضمنها الجزائر كانت تعتمد على اقتصاديات موجهة وتريد أن تترك المجال لميكانزمات الاقتصاد الليبرالي الذي تتحول فيه نشاطات الإنتاج المملوكة للدولة الى مؤسسات خاصة.

إن هذا النهج الجديد لهذه المجموعة الأخيرة جاء بفعل مؤشرات محلية و دولية متعددة تدفع الى التساؤل حول ما إذا كانت الخصخصة تعتبر خيارا استراتيجيا أم أنها حتمية أملتها الظروف الراهنة.

3 - مفاهيم حو ل إستراتيجية الخوصصة وأهميتها:

بعد فشل النظام الاشتراكي المطبق في الكثير من دول العالم في تحقيق عملية التنمية الاقتصادية توالت مجموعة من الإصلاحات الاقتصادية و التي توجت بمزيد من الاستقلالية للمؤسسات و الاعتماد على إعطاء أهمية اكبر للقطاع الخاص و التحول الى اقتصاد السوق كمنهج اقتصادي يهدف الى إزالة جميع الرواسب بل وسلبيات النظام الاشتراكي و الدخول الى نظام جديد تتحكم فيه آليات الاقتصاد الليبرالي.

3-1 مفهوم الخوصصة:

حتى الآن لم يتم الاهتداء الى مصطلح عربي واحد يمكن الاعتماد عليه بشكل كلي حتى يقابل المصطلح الانجليزي Privatization ونتيجة لذلك فقد تم استخدام عدد من المصطلحات و المترادفات من اجل التعبير عن هذا المفهوم منها المخاصة والتخلص و التخصيص و التفريد و الخوصصة و الخصخصة و التحول للقطاع الخاص و غيرها (جواد العناني وريما خلف.1988.ص 39).

تعددت المفاهيم و المعاني العلمية التي تحاول أن تحدد معنى الخوصصة و تدور هذه المفاهيم حول أربع اتجاهات:

- تحويل الملكية العامة الى شركات تدار على أساس تجاري أو بيع الأسهم المملوكة من طرف الدولة في بعض الشركات المساهمة العامة جزئيا أو كليا الى القطاع الخاص أو عن طريق عقود الإيجار و بالتالي انخفاض نصيب الدولة في النشاط الاقتصادي نسبيا.
- الرغبة في التخلص من الاشتراكية باعتبارها فلسفة اجتماعية و اقتصادية بدأت بالتقلص تدريجيا في العالم بعد سقوط الاتحاد السوفياتي و بدا التحول الى الاقتصاد الحر و مواكبة النظام الاقتصادي الجديد.

- عكس التأميم الذي يدعوا الى الملكية العامة كما يجدر بنا هنا الإشارة الى رأي عالم الاجتماع ابن خلدون -في كتابه المقدمة- الذي ينصح بترك النشاط التجاري بعيدا عن دواليب السلطان.
- وسيلة استثمار الموارد البشرية والمادية الوطنية بشكل افضل عن طريق الفصل بين الإدارة و الملكية بقصد استثمار امثل للموارد المتاحة في قطاع كانت الدولة تملكه و تديره.

والخوصصة تعني الإستراتيجية التي تهدف الى الحد من دور الدولة و الرفع من مشاركة القطاع الخاص في النشاط الاقتصادي و ملكية وسائل الإنتاج (rabeh battahar.1995.p05)

وتعبير الخوصصة هو مصطلح جديد انتشر بسرعة في استعمال شائع يقول عنه Butler: "إنه يشير الى تولي القطاع الخاص، بشكل من الأشكال، القيام بخدمات عامة".ويصفه Dudek بأنه "يعني تحقيق الأهداف العامة من خلال مشاركة القطاع الخاص حيث تقوم الدولة بإعطاء القطاع الخاص الصلاحية للقيام بخدمة معينة في إطار حدود جغرافية محددة".(Butler, S., 1991.p 10)

ويعرف Fitz & Beers الخوصصة بأنها صفة عامة لعملية تتم في أشكال متعددة وهي بشكل أو آخر، تتعلق بنقل الأموال العامة من المجال العام الى القطاع الخاص، كما تشمل إسناد الخدمات العامة التي يقوم بها القطاع العام الى الشركات الخاصة، فالخصخصة بشكل عام تعني تغيير مجال التحكم في رؤوس الأموال العامة وتغيير البناء الذي يتم من خلاله إنفاق الأموال العامة.

إلا أن الخوصصة وإن كانت في شكلها الظاهر تشير الى قيام الدولة بتفويض صلاحيتها للقطاع الخاص ليقوم بخدمات عامة، هي في مفهومها الباطن تمثل إستراتيجية عالية التعقيد، وحسب ما يذكره عديد من الباحثين أمثال (Murphy, Joseph et al.1998.p5) Harrisو Sandidge و Russo Shapiro فإنه لا يوجد للخوصصة مفهوم عالمي موحد يتفق عليه الجميع.

فالخوصصة كما يقول Savas قد تعني عند البعض وسيلة كما أنها قد تعني عند البعض الآخر هدفا، فالبراجماتيون الذين يسعون الى إيجاد حكم أصلح أو الشعبيون الذين يحرصون على تحقيق حياة اجتماعية أفضل، تعني الخوصصة عندهم وسيلة لبلوغ أهدافهم تلك، أما الذين يبحثون عن الفرص التجارية من خلال أعمال الدولة، فإن الخصخصة بالنسبة لهم تعني غاية في حد ذاتها، ولعل هذا ما يجعل مفهوم الخوصصة مغلفا بكثير من التشويش وعدم الوضوح.

ولم تعد الخوصصة ظاهرة اقتصادية فحسب و إنما هي تيارا استراتيجيا من تيارات منظمة التجارة العالمية التي أكدت دائما في اتفاقيات الجات GATTبان الخوصصة شرط رئيسي من شروط الانضمام إليها .

و لكن لو أردنا تعريف هذه الإستراتيجية التي أصبحت موضوعا رئيسيا يتم استخدامه في معظم الـــدول ، فأنها تمثل فلسفة اقتصادية حديثة ذات إستراتيجية ، لتحويل عدد كبير من القطاعات الاقتصادية والخدمات الاجتماعية التي لا ترتبط بالسياسة العليا للدولة ، من القطاع العام إلى القطاع الخاص .فالدولة ، في المفهوم الاقتصادي الحديث ، يجب أن تهتم بالأمور الكبيرة كالأمور السياسية و الإدارية و الأمنية و الاجتماعيـــة التي ترتبط بسياساتها العليا، أما سائر الأمور الأخرى فيمكن تأمينها من قبل القطاع الخاص و ذلك في إطار القوانين و الأنظمة التي تضعها الدولة وتنظم من خلالها عمل هذا القطاع.

وما يمكن ملاحظته من خلال هذه التعاريف هو أن إستراتيجية الخوصصة تعني :

- توسيع الملكية الخاصة أي إعطاء دور اكبر و متزايد لقطاع الخاص داخل الاقتصـــاد و قيـــام الدولة بتصفية القطاع العام جزئيا أو كليا أما عن طريق عقود الإيجار أو منح الامتيازات
- التخلص من القطاع العام المفلس أي تبني إستراتيجية الخوصصة لتخلص من الوحدات المفلسة في القطاع العام و التي سوف تحقق في نظرهم إنتاجية وفعالية وربحية أعلى بعد تحويلها.

3-2 المداخل الفكرية لإستراتيجية الخوصصة:

هي مجموعة من المداخل التي تفسر إستراتيجية الخوصصة في الفكر الاقتصادي وفــق النظـــام العالمي الجديد,إستراتيجية الخوصصة و المؤسسات المالية والدوليـــة ,إســـتراتيجية الخوصصـــة والنظام العالمي الجديد و ظاهرة العولمة.

3-2-1 إستراتيجية الخوصصة في الفكر الاقتصادي :

لقد ظهر اتجاه جديد داخل المدرسة النيوكلاسيكية يدعوا الى تصفية الملكيـــة العامـــة للمؤسســـات باعتبارها تمثل احد الحلول الناجحة للخروج من الأزمة التي تعاني منها بعض الدول .وأصـــحاب هذا الرأي يريدون بالضرورة إعادة النظر في سياسة التدخل الحكومي و تحجيم القطاع العام فـــي الاقتصاد الوطني و ضرورة السماح بإعطاء مساحة أوسع للحـــواجز و حريـــة الحركـــة للقطـــاع الخاص و إطلاق آليات السوق للتعامل على أساسها(محمود صبحي.2002.ص12) وما يتبع ذلك من أثار ايجابية كزيادة موارد الخزينة العامة و تحسين الهياكل التمويلية من خلال زيادة الربحية و انخفاض حجم الديون.

3-2-2 إستراتيجية الخوصصة والنظام العالمي الجديد:

إن النظام العالمي الجديد يتميز بغلبة الحرية التجارية و سيادة الخوصصة و الانفتاح الاقتصادي و لا توجد اية قيود على حركة السلع و رؤوس الأموال بين الدول المتقدمة لخدمة مصـــالحها علـــى حساب الدول النامية (انطوان ناشف.2000.ص110)

3-2-3 إستراتيجية الخوصصة والمؤسسات المالية الدولية:

إن كل من الصندوق النقد الدولي والبنك الدولي لعبا أدوارا مهمة في إعادة جدولة الديون الخاصة بالدول النامية حيث يشترطان مايلي:

* لتجنيب الدول النامية مصاعب و متاعب خدمة ديونها و مشكلات ميزان مدفوعاتها فإنها تحتاج الى إعادة هيكلة اقتصادياتها حتى تتمكن من رفع كفاءة تشغيل و تخصيص مواردها و يلزم ذلك مجموعة من السياسات النقدية و المالية مع برنامج التكييف الهيكلي وان إستراتيجية الخوصصة تعتبر احد أهم مكوناته.

* خبراء البنك الدولي يرون أن إستراتيجية الخوصصة تحتاج إلى وضع برنامج يبدأ بإجراء عملية مسح شامل لمؤسسات القطاع العام و مشكلاته و تصنيف هذه المؤسسات حسب أوضاعها ثم تحديد المؤسسات المراد خوصصتها مع وضع أسس لتقيم أصول المؤسسات المباعة...(محمود صبحي.2002.ص12)

ولإنجاح هذه البرامج يتعين على حكومة البلد المعني بالخوصصة خلق مناخ يعمل على إنعاش اقتصاد السوق و المتمثل في:

- تحرير أسعار الصرف و أسعار الفائدة.
- تحرير التجارة الخارجية.
- تغيير القوانين المنظمة للمؤسسات.
- إنشاء بورصة الأوراق المالية.

4-2-3 إستراتيجية الخوصصة في إطار العولمة:

من خلال استقراء التاريخ لإستراتيجية الخوصصة نسجل أنها تمت في أحضان الدول المتقدمة ثم بدأت في سنوات الثمانينات تتعولم على اثر انتشارها بسرعة في البلدان النامية و بالتالي تحولت الخوصصة الى حالة عولمة كانت نتاجا لانعقاد مؤتمرات عديدة بدعوى التقدم الماثل لكفاءة الأداء الاقتصادي الكلي في الدول الرأسمالية المتقدمة بفضل التنازل التدريجي للقطاع العام عن دوره للقطاع الخاص في حين قابله في الدول النامية تعثر اقتصادي متزايد ناتج في المقام الأول عن الإخفاقات المريعة في أداء المؤسسات العامة .وقد بلغت هذه الإخفاقات و الخيبة ذروتها على اثر ظهور نظام اقتصادي عالمي جديد يأخذ بالأحادية القطبية بعد سقوط النظام الاشتراكي و في سياق هذا النظام يمكن اعتبار المؤسسات الخاصة مدخلا أساسيا له و هذا ما يجعلنا نطلق على الخوصصة اسم الظاهرة المعولمة.

4- المنظور الاقتصادي لإستراتيجية الخوصصة:

يطرح المنظور الاقتصادي الخوصصة باعتبارها النتيجة الحتمية للحقائق الكلاسيكية الجديدة، التي تملي انكماش دولة الرفاه (المعتمدة على الدعم الحكومي) بما تتسم به من ضخامة وتشعب. وهناك رؤيتان لهذا المنظور، رؤية كلية ورؤية جزئية.

فالرؤيا الكلية تفترض أن هناك قيوداً بنيوية تحد من حجم القطاع العام وقدرته على التدخل، وأن التحرك خارج تلك القيود غير قابل للاستمرار سوى لفترة قصيرة، وأن أية جهود لتحدي هذه الحقيقة الاقتصادية تؤدي لا محالة إلى الركود والانحدار. ويتردد هذا التبرير في حجج كل من اليمين واليسار، فاليمين يرى دائماً أن نفقات الدعم الحكومي تؤدي إلى فرض ضرائب قاسية، مما يخفض هوامش الربح ويثبط الاستثمارات الخاصة.

هذا ويميل المنظور الاقتصادي إلى تصنيف مبادرات إستراتيجية الخوصصة حسب ثلاث قيم رئيسة: الملكية، والمنافسة، والربط بين المنفعة والثمن.

فمن ناحية " الملكية " ينظر إلى عملية " بيع الأصول والمؤسسات " على أنه أكثر أساليب الخوصصة تطرفاً (وأفضلها في هذا الإطار)، مادام سيؤدي في الوقت ذاته إلى تخفيض العجز المالي للقطاع العام، وتقليص حجم الجهاز الحكومي، وتحويل عملية صنع القرار إلى فعاليات القطاع الخاص، التي يفترض أن تكون أكثر انسجاماً مع مؤشرات السوق، وتعطي لعدد أكبر من الناس دوراً مادياً مباشراً في الارتقاء بالنمو الاقتصادي.

ومن ناحية المنافسة، فإن الاعتماد المتزايد على قوى المنافسة من دون تغيير الملكية – مثلما يحدث عندما تتعاقد الحكومة مع متعهدين لتقديم الخدمات العامة – لا يترك للقطاع العام إلا مسؤولية وضع الأهداف وتعزيزها، ولكن مع اكتساب مزايا تطوير الكفاءة وتخفيض البيروقراطية.

أما الربط بين الثمن والمنفعة – مثلما يحدث عندما يجري تمويل الخدمات عن طريق فرض رسوم الاستخدام، أكثر من تمويلها عن طريق إيرادات الضريبة العامة (مثل حق شركة ما بجباية رسوم الاستخدام لجسر، أو مشروع ما بنته بنفسها لعدة سنوات) – فمن المفترض أن يؤدي ذلك إلى تراجع التوسع الحكومي بشكل غير مباشر، وذلك بميل الحكومات لتزويد بعض المواطنين بقدر أكبر من الخدمات، يفوق حجم طلبهم منها طالما يدفعون الثمن من جيوبهم، والاعتماد على إستراتيجية الخصخصة كخطوة مهمة في توسيع القطاع الخاص ودوره في التنمية (اليوسفي يوسف خليفة, 1997 ، ص37).

وستضمن إستراتيجية الخوصصة استعمال الموارد النادرة في عملية الإنتاج التي تعطي أعلى مردود ممكن (الفارس عبد الرزاق فارس، 1990,ص113)، وذلك نتيجة اعتماد المنشآت الخاصة على الأسعار الحقيقية وتخفيض الكلفة وتحسين الجودة .وفي دراسة لـــ 19نشاط خدمي مختلف /طيران

مستشفيات كهرباء... في خمسين حالة في أمريكا وألمانيا وسويسرا وأستراليا وكندا تبين كفاءة القطاع الخاص في 40 منها (وولف تشارلز ، 1996. ص142).

5- **أسباب** و **دوافع تطبيق إستراتيجية الخوصصة**:

إن الاهتمام بإستراتيجية الخوصصة ليس مقصورا على الدول الصناعية حيث نجد أن معظم دول العالم مهتمة بهذا الموضوع و ذلك لعدة دوافع نذكر منها:

5-**1 الدوافع الاقتصادية** :

تبرر إستراتيجية الخوصصة من الناحية الاقتصادية على أساس:

- إن القطاع الخاص أكفء من القطاع العام في إدارة المؤسسات مما يؤدي الى توفير الموارد المالية و بالتالي زيادة معدلات النمو الاقتصادي.
- أن القطاع الخاص بما يقدمه من حوافز اقدر من الدولة على تعبئة الموارد المالية و توجيه الادخار نحو المشاريع المربحة وتعميم ملكية هذه المشاريع على اكبر قطاع من المواطنين و خلق سوق مالية نشطة تشجع على الادخار و توفر قناة وطنية للتمويل .
- أن تحويل ملكية المؤسسات الى القطاع الخاص يزيح عن كاهل الدولة عبء الخسائر التي تقع فيها تلك المؤسسات مما يسمح لها بتركيز جهودها و مواردها لأهداف اقتصادية أخرى لتسديد الديون الخارجية(صلاح الدين حسن السبي ,2002,ص137)

5-**2 الدوافع السياسية**:

إن مضمون الدافع السياسي مرتبط بقرار تحول الملكية العامة الى ملكية خاصة وهو قرار سياسي في المقام الأول بالرغم من تبعاته الاقتصادية و مرتبط بمشروع نظام قائم على الاقتصاد الحر و آليات السوق و المبادرات الفردية و الجماعية و الحريات السياسية.

5-3 الدوافع القانونية والإدارية:

يجب أن يؤدي قرار تطبيق إستراتيجية الخوصصة الى تطوير التشريعات القانونية حتى تتأقلم مع متطلباتها خاصة في مجال القانون الخاص بحيث تتم إستراتيجية الخوصصة في جميع مراحلها في إطار قوانين تتسم بالوضوح والعقلانية.

إن أهم ما ترمي إليه إستراتيجية الخصخصة هو القضاء على كل المظاهر السلبية للبيروقراطية الأجهزة و المصالح الحكومية وعليه لابد أن تؤدي إلي تحرير القرار الإداري من هيمنة الأجهزة الحكومية هذا التحرير سيؤدي الى الشفافية و إضفاء المرونة و تسهيل الإجراءات الإدارية مما يؤدي الى إيجاد مناخ في مجال الأعمال يشجع المبادرات و يحفز التطور و العمل المبدع.

4-5 الدوافع الاجتماعية:

من الواقع انه لا يمكن الفصل بين الدوافع الاجتماعية للخوصصة و الدوافع الاجتماعية للتنمية الاقتصادية خاصة بالنسبة للبلدان النامية فمحور هذه الدوافع هو تحقيق الحاجات المختلفة للناس. وعليه فان الدوافع الاجتماعية تكمن في :

- تحسين مستوى المعيشة.
- تحقيق المزيد من الحريات الفردية.
- تحسين السلوكيات والانضباط في مجالات العمل.
- القضاء على كل مظاهر التواكل.
- القضاء على بعض الأمراض الاجتماعية مثل الرشوة, المحسوبية...

6-أهداف إستراتيجية الخوصصة:

من الخصائص الرئيسية للوضع الاقتصادي في الدول العربية أو الجزائر ، سيطرة القطاع العام في هذه الدول على نسبة عالية من الأنشطة الاقتصادية ، وتغلغله في كل نواحي الحياة الاقتصادية بشكل مباشر أو غير مباشر . وجاءت هذه الهيمنة عن طريق امتلاك الدولة لعناصر الإنتاج ، عن طريق التأميم وقيام مشاريع اقتصادية عامة . وأصبحت بذلك معظم الأنشطة الاقتصادية في يد الدولة (الصناعة ، المصارف ، التجارة الداخلية والخارجية ، المقاولات ، المرافق العامة، النقل والمواصلات وغيرها) ، وتراجع دور القطاع الخاص ، بل كاد أن ينعدم خلال فترات معينة ، وحل التخطيط المركزي محل نظام السوق ، كقوة فاعلة في تخصيص الموارد (ريهام عبد المعطى ، 1997، ص 40,39).

وبالتالي فأن أهداف إستراتيجية الخوصصة يمكن حصرها فيما يلي :

1-6 رفع كفاءة المؤسسات :

إن أهم ما يصبو إليه تطبيق إستراتيجية الخوصصة هو كفاءة المؤسسات و ذلك بإدخالها الى وسط تنافسي تجمعها بالكثير من المؤسسات المشابهة. ومن الأمثلة الواقعية عن تحسين الكفاءة الإنتاجية للمؤسسات المخوصصة وهذا ما حصل لشركة Jaguarالبريطانية حيث ارتفعت الكفاءة الإنتاجية بأكثر من 80% من سنه 1987 الى 1988 بدون اخذ التحسن في النوعية بعين الاعتبار وبأكثر من 150% إذا ما أخذت هذه الأخيرة في الحسبان . وكذلك دراسة البنك العالمي تبين انه من بين 12 مؤسسة تمت خوصصتها في بريطانيا و ماليزيا و المكسيك والشيلي.

6-2 تخفيض التكاليف:

يعتبر مستوى التكاليف بصفة عامة من المؤشرات الجيدة في تحديد ربحية المشروع. لهذا تعمل إستراتيجية الخوصصة على تخفيض التكاليف في المؤسسات المخوصصة قدر الإمكان وهنا نذكر الدراسة الميدانية التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية والتي أثبتت أن إمساك و متابعة الدفاتر المحاسبية الخاصة اقل تكلفة ب60 % عنها في المؤسسات العامة.

6-3 تحسين نوعية المنتجات والخدمات :

تماشيا مع نظرية المستهلك الذي يريد سلع ذات جودة عالية وأسعار منخفضة فان المؤسسات المخوصصة تعمل جاهدة على تحسين نوعية خدماتها و منتجاتها المقدمة لمستهلك كما أن الوسط التنافسي يرغمها على تقديم أفضل ما عندها و بأسعار معقولة و هذا ما يقرر النجاح أو الفشل.

6-4 تطوير الأسواق المالية:

ساهمت إستراتيجية الخوصصة في تنمية و تطوير الأسواق المالية لان هاته الأخيرة وسيلة لتسويق وتداول الأسهم – الأسهم المطروحة من قبل الشركات المخوصصة – كما أنها توفر السيولة لتلك الأسهم مما يجعل المستثمرين يقبلون عليها(مجيد ضياء الموسوي ,2001,ص 23).

بالإضافة الى هذه الأهداف التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها هناك من يضيف "فريد النجار" أهدافا أخرى تتمثل فيما يلي:

- التكيف مع آليات اقتصاد السوق.
- إصلاح الهياكل التنموية.
- زيادة الربحية.
- زيادة القدرة التصديرية.
- التوجه نحو العالمية في تسويق السلع و الخدمات.
- تحسين الإدارة والتسيير و رفع كفاءة المسيرين.

7- إستراتيجية الخوصصة بين التأييد والمعارضة:

يعتبر الباحث الاقتصادي "دوناهيو" من أكثر الباحثين المهتمين بموضوع الخوصصة حيث توصل في إحدى دراساته الى نتيجة ذات أهمية كبيرة مفادها باختصار كانت اغلب الأنشطة التي تعمل

بطرق سيئة موجودة في القطاع العام الأمر الذي عجل بوضع القطاع الخاص في الدرجة الأولى حيث أن تحويل الملكية العامة الى الملكية الخاصة هو بالقطع أداة التصحيح العالمي.

وما يمكن استخلاصه من هذه الدراسة هو أن عالمية إستراتيجية الخوصصة لديها مؤيدين بحماس وهناك أيضا من يعارضها بقوة وهذا ما سنوجزه في مايلي:

7-1 حجج المؤيدين لتطبيق إستراتيجية الخوصصة:

أصحاب هذا الرأي يؤكدون أن القطاع العام يعاني من مشاكل في تدني مستوى الكفاءة الإنتاجية ويرون أن هذه النتيجة يمكن إثباتها و تأكيدها بالاعتماد على مختلف المؤشرات التي تستخدم لقياس درجة الكفاءة سواء من حيث مقدار الإرباح و الخسائر أو نسبة العوائد الى رأس المال أو القدرة التنافسية في الأسواق المحلية و العالمية أو في جودة السلع والخدمات المقدمة. وان أصل المشكلة يعود الى عدم التفرقة بين الأهداف الاقتصادية لهذه المؤسسات و بين الأهداف السياسية و الاجتماعية للدولة الأمر الذي يؤدي الى وجود ضغوط سياسية واجتماعية وقد تجبر المؤسسة على استخدام العمالة الزائدة أو بيع منتجاتها بأسعار تقل عن تكاليف الإنتاج أو تشغيل خطوط إنتاج غير اقتصادية.

وعليه فان المؤيدين لإستراتيجية الخوصصة يرون أن المؤسسات العامة تعمل في غياب أهداف واضحة و تستخدم أساليب إنتاجية بالية و تنعدم فيها الحوافز... وللقضاء على هذه الأوضاع يجب التحول الى القطاع الخاص الذي يعمل على الحد من التدخل السياسي للدولة في سير المؤسسة و إعطائها الحرية و اتخاذ القرارات(عبد العزيز سالم,1997,ص111)

كما أن إستراتيجية الخوصصة تضع المديرين في موضع المسؤولية المباشرة أمام المالكين الجدد الذين يسعون لتحقيق الربح والرفع من الكفاءة الإنتاجية لمؤسساتهم بالإضافة الى أن المؤسسة الخاصة تخضع للقوانين والمبادئ الاقتصادية التي تحكم السوق.

إن مبررات و حجج المدافعين عن الخوصصة تستند الى أرضية قوية تعززها خلفية تاريخية أثبتت بشكل قوي فساد القطاع العام وتردي أوضاعه الاقتصادية و فشله في تحقيق الأهداف المسطرة من طرف الدولة انه الفشل الذريع في كافة مستوياته. وأصحاب هذا الاتجاه يستندون في ذلك الى جملة من الحجج و المبررات يمكن ذكر البعض منها:

- أن القطاع الخاص بما يقدمه من حوافز اقدر من القطاع العام على تعبئة الموارد البشرية وتوجيه الادخار نحو مشاريع المربحة و تعميم ملكية هذه المؤسسات على اكبر شريحة من أفراد المجتمع.
- أن القطاع الخاص أكفأ من القطاع العام في إدارته لهذه المؤسسات مما يساعد في توفير الموارد و تحسين أداة هذه الأخيرة وهذا ما يساهم في زيادات معدلات النمو الاقتصادي.
- أن تحويل القطاع العام بمؤسساته الى القطاع الخاص يزيح عن كاهل الحكومة عبء خسائر هذه المؤسسات مما يسمح لها بتركيز جهودها و مواردها لأهداف اقتصادية أساسية و مهمة.

وتبرر المؤسسات تمسكها بإستراتيجية الخوصصة بعدد من الفرضيات تعتبرها مسلمات كتحرير الأسعار والتجارة ونقل ملكية المنشات العامة الى القطاع الخاص من شانه أن يعزز فرص النمو و يقود الى الاستقرار المالي والاقتصادي.

وان الأزمة التي تعاني منها الدول النامية هي نتيجة لسياسة الاقتصاد الموجه وهي تبرر عملية نقل الملكية من العام الى الخاص بأنها تؤدي الى:

- تقليص الأعباء المالية للدولة بالتخلص من المؤسسات الخاسرة.
- تحسين كفاءة و مردودية الاستثمارات و الموارد.
- تحسين الكفاءة الاقتصادية عامة باعتماد آليات السوق والمنافسة.
- توفير موارد لتخفيض الدين الخارجي و الأعباء المترتبة عليه.
- تطوير وتوسيع السوق المالية.
- الاستفادة من مشاركة رأس المال الأجنبي(محمد رياض الابرش,نبيل مرزوق,ص164-165)

7-2 حجج المعارضين لتطبيق إستراتيجية الخوصصة:

يرى أصحاب هذا الاتجاه أن الخوصصة عملية غير محمودة العواقب لديهم ويرجع ذلك الى مايلي:

- الخوصصة هي توجه الثمانينيات حيث شهدت هذه السنوات تراكم الديون بالنسبة للعالم الثالث بما فيه من خدمات المديونية و هذه الأخيرة تستحوذ على أكثر من 4\1 الإيرادات و بالتالي

تدخل صندوق النقد الدولي ليفرض على هذه الدول أقصى التضحيات و المتمثلة في فرض سياسة خصخصة القطاع العام وبيع المؤسسات العمومية.

- إستراتيجية الخوصصة نجحت في تحقيق جزء هام من أهداف الرأسمالية العالمية فتراكمت أرباح المؤسسات المتعددة الجنسيات.
- إستراتيجية الخوصصة هي سياسة رأسمالية وهي نتاج الفكر الرأسمالي و هذا مالم يتوفر تاريخيا في العالم الثالث و الوطن العربي فالظروف التاريخية حالة دون نمو الرأسمالية و اكتمالها.

8- الآثار الاقتصادية و الاجتماعية لتطبيق إستراتيجية الخوصصة:

8-1 الآثار الاقتصادية لتطبيق إستراتيجية الخوصصة:

8-1 -1 أثر تطبيق إستراتيجية الخوصصة على الكفاءة الإنتاجية:

تؤدي إستراتيجية الخوصصة نظريا إلى زيادة درجة المنافسة بين المؤسسات مما يترتب عليه التخلص من عناصر عدم الكفاءة، القضاء على التلاعب الاجتماعي في صورة المحسوبية وعدم المحاسبة والإهمال والتسيب .فالقطاع الخاص أقدر على محاسبة ومساءلة العاملين التي تنمو في ظل البيئات المحمية اقتصاديا كما تؤدي إلى توليد الحافز على التجديد وتساعد أيضا على ظهور منظمين وإداريين أكثر كفاءة على إدارة النشاط الاقتصادي .كما يترتب على تحرير الأسعار والتخلص أو تقليص التدخل الحكومي في قرارات المشروعات الخاصة ورسم سياساتها .فالتدخل الحكومي الزائد يخلق جوا من البيروقراطية ويؤثر سلبا على تخصيص الموارد .كما أن الخوصصة تخلق جماعة من الأفراد يهمهم مراقبة عمليات المشروع والتحقق من نجاحه .كما أن الربحية ستكون الهدف الرئيسي للمشروعات الخاصة . و يترتب على كافة أنواع الإصلاح التي تتم بالنسبة للمشروعات أو المؤسسات الخاسرة قبل خصخصتها تحولها إلى وحدات رابحة أو التخلص منها إذا لم يكن هناك جدوى من إصلاحها، وتوجيه الموارد لاستخدامات أفضل .ونتيجة لدلك فإنه من المتوقع نظريا أن تترتب على تطبيق إستراتيجية الخوصصة تحسين الكفاءة وزيادة الناتج الكلي (شريف لطفي. 1991.ص22)

تشير تجارب الخوصصة في أغلب دول العالم أن أهم نتائجها هي زيادة الاستثمارات الإجمالية .فالنمو الاقتصادي يمكن تعزيزه بمجموعة من السياسات التي ترمي إلى تشجيع الاستقرار الاقتصادي، اللاتضخم أو تضخم منخفض، عجز منخفض في الميزانية العام، دين خارجي يمكن الوفاء به،وتشجيع الانفتاح على التجارة الخارجية وتحرير سعر الصرف، هي عوامل كلها مساعدة على تدعيم الثقة، وبالتالي المزيد أو تحفيز الاستثمار الوطني و الأجنبي.

8-1-2 أثر تطبيق إستراتيجية الخوصصة على الميزانية العامة للدولة:

يترتب على الخوصصة عدم تحمل الميزانية العامة للدولة أعباء تمويل عجز القطاع العام وخسارته، وهو ما يساعد على تخفيف العجز الدائم والمستمر في الموازنة العامة للدولة وتوجيه تلك المبالغ لاستخدامات يعتمد عليها كمصادر تمويل مستقبلي مع التوقف عن تمويل العجز وذلك عن طريق الإصدار النقدي الجديد والتمويل من موارد حقيقية وليست وهمية وكذا تخفيض معدل الأجور الحقيقية مع وضع هيكل ضريبي فعال وعادل، مع زيادة حصيلة الإيرادات والاعتماد على الإيرادات السلعية كمصدر رئيسي للإيرادات الهامة مع ضرائب الاستهلاك النهائي كالضرائب على المبيعات وكذا الاهتمام بضريبة القيمة المضافة على تجارة الجملة مع جعلها تشمل كل السلع والخدمات، مع العمل على توسيع الوعاء الضريبي ومكافحة التهرب الضريبي.

8-1-3 أثر تطبيق إستراتيجية الخوصصة على السياسة المالية والنقدية:

للخصخصة تأثير على كل من السياستين النقدية والمالية .فتأثيرها على السياسة النقدية يظهر في تنشيط سوق الأوراق المالية، حيث يصعب تطبيق إستراتيجية الخوصصة دون وجود سوق نشط للأوراق المالية، ولا يمكن تنشيط الأوراق المالية دون وجود مشروعات خاصة تطرح أسهمها فيها.

أما في السياسة المالية فالخوصصة تؤدي إلى ترشيد النفقات العامة من جهة وتنمية الموارد المالية من جهة أخرى، حيث يتم ترشيد النفقات العامة عن طريق إلغاء الدعم المقرر للمشروعات العامة .وفي نفس الوقت تزداد الإيرادات نتيجة زيادة حصيلة الدولة من الضرائب وزيادة أسعار الخدمات التي تقدمها بعد رفع الدعم عنها مثل أسعار الطاقة والنقل والمواصلات .

كما يؤدي تحرير سعر الصرف وفقا لقوى العرض والطلب إلى تقييم أسعار السلع والخدمات بأسعارها الحقيقية، وهو ما يؤدي إلى دقة الحسابات للدولة وجذب الموارد الأجنبية من خلال البنوك وشركات الصرافة .و يؤدي تحرير أسعار الفائدة إلى المنافسة بين البنوك، مما يؤدي إلى زيادة كفاءة العمليات المصرفية، ورفع استخدام القروض من جهة أخرى.

كما أن للخوصصة آثارها على الضرائب المباشرة وغير المباشرة، مما سيترتب عن الأولى زيادة الحصيلة الضريبية الممولة للميزانية العامة للدولة .أما الثانية فتزداد حصيلتها بعد الخوصصة بسبب الإنعاش الاقتصادي وزيادة الدخول التي ستؤدي إلى زيادة الاستهلاك، وبالتالي زيادة المبيعات بين كافة فئات المجتمع، مع ملاحظة أن الآثار الإيجابية للخوصصة على الضرائب المباشرة لن تتحقق بصورة فعالة إلا بزيادة الكفاءة ووجود نظام ضريبي كفء.

8-1-4 أثر تطبيق إستراتيجية الخوصصة على مديونية الدولة:

يؤدي تطبيق إستراتيجية الخوصصة إلى تخفيض قيمة ديون الدولة وهذا نتيجة لما كانت تتحمله من أعباء المشروعات العامة عن طريق الدعم الذي كانت تقدمه، وهو ما كان يستدعي عقد القروض الداخلية في

شكل قرار خزانة وسندات، وكذا الاقتراض من الخارج لتغطية العجز في الموازنة العامة للدولـــة بســـبب الدعم المقدم، أو بسبب تصحيح أوضاع الشركات الخاسرة وأيضا لسد احتياجاتها .وتســتخدم عوائـــد بيـــع الشركات العامة وتوجيهها لتغطية وتسديد هذا العجز بصفة تدريجية.

إن الإجراءات السابقة الذكر تحقق نتائج إيجابية حيث يؤدي إلى التقليل من عملية الاقتراض، وهو ما يؤدي إلى انخفاض المديونية، وكنتيجة لذلك التحسن في ميزانية الدولة والحاصل من التقليص أو التخلص مـــن المديونية نتيجة استخدام عائد بيع المؤسسات العمومية وتوجيهه إلى تسديد الديون أو مبادلة الديون التي هي على عاتق المؤسسات بأسهم في تلك المؤسسات.

8-1- 5 أثر تطبيق إستراتيجية الخوصصة على ميزان المدفوعات:

التحسين في ميزان المدفوعات يتم برفع الكفاءة، تخصيص الموارد المتاحـــة، وزيـــادة مرونـــة الجهـــاز الإنتاجي مع تحسين شروط التبادل التجاري ورفع نسبة تغطية الصادرات للواردات مع العمل على زيـــادة حصيلة الدولة من العملة الأجنبية مما يؤدي إلى تخفيض الديون الخارجية وأعبائها .كل هـــذه الإجـــراءات والنتائج لا يمكن تحقيقها في الفترة القصيرة بل تستدعي فترة متوسطة وطويلة من الزمن حسب الاســـتجابة لإستراتيجية الخوصصة والتغيرات الهيكلية التي تحدث بدءا بـــ:

- تحرير المعاملات التجارية السلعية والخدمية مثل نظام حفـــز الاســـتيراد وتخفـــيض التعريفـــة الجمركية تدريجيا.
- ترشيد هياكل الحماية وتحقيق التوازن بين معدل التعريفة الجمركية على السلع تامة الصنع وبـــين المعدل المفروض على مستلزمات الإنتاج والسلع الوسيطة.

هذا التوازن يعتبر حماية فعالة للقيمة المضافة المحلية .ومع تحرير الحساب الجاري يتم تدريجيا تحريـــر حساب المعاملات الرأسمالية مما يؤدي إلى زيادة التدفقات الرأسمالية الداخلة وكذا يؤدي إلى وضع حجج لهروب رؤوس الأموال للخارج فيتحقق الرفع من نمو معدل الإنتاج حتى يؤدي إلى زيادة الصادرات على حساب الواردات ويتم تحقيق الاكتفاء الذاتي وتحقيق الزيادة في الموارد الذاتية، وخاصة الزيادة في النقـــد الأجنبي .كما تتكون الثقة وتزيد التدفقات من العملات الأجنبية ويتشجع أصحاب رؤوس الأموال الأجانـــب على الاستثمارات.

8-2 الآثار الاجتماعية لإستراتيجية الخوصصة:(موسى سعدوى .ص135)

لا يمكن الإشارة إلى الآثار الإيجابية للخوصصة سواء على المستوى الكلي أو على المستوى الجزئـــي، أو على الميزانية العامة أو على السياسة المالية والنقدية أو على ميزان المدفوعات والمديونية ، فإن ذلك بعيد كل البعد عن اهتمامات المواطن العادي الذي يسعى أولا وقبل كل شيء إلى الحصول على عمل يؤمن بـــه حاضره ومستقبله .حيث أنه من الخطأ الفصل بين ما هو اقتصادي وما هو اجتماعي مع تـــرجيح الجانـــب

الاقتصادي على الجانب الاجتماعي ومعاملة الآثار الاجتماعية على أنها آثار جانبية على افتراض أن النمو الاقتصادي دواء لكل داء .فلا جدال أن الفعالية الاقتصادية مرهونة بالفعالية الاجتماعية.

إن لإستراتيجية الخوصصة مفهوم هو ترك آليات السوق تعمل في حرية، غير أن آليات السوق ذاتها تعاني من تشوهات تجعل السوق أقل كفاءة مما يترتب عليه اختلال اعتبارات العدالة الاجتماعية وتدهور حالة محدودي الدخل.

1-2-8 أثر إستراتيجية الخوصصة على العدالة الاجتماعية:

إن نظام اقتصاد السوق بمفهومه المعاصر يتضمن التزاما أساسيا بتحقيق اعتبارات العدالة الاجتماعية. ولتحقيق ذلك هناك وسائل عديدة مستقرة ومطبقة فعلا .ومن هذه الوسائل مجموعة السياسات والإجراءات التي اصطلح على تسميتها بشبكة الأمان الاجتماعي والتي تشتمل على نظم للتموين، ونظم مساعدة كبار السن والمعوقين وغيرهم من الفئات المحتاجة.

من جهة أخرى إذا نظرنا إلى إستراتيجية الخوصصة بأنها تؤدي إلى رفع معدلات النمو والكفاءة ولهذا فهي تحقق آفاقا واسعة لجميع المواطنين، كما تمكن الدولة من توفير مخصصات أكبر للأغراض الاجتماعية وشبكة الآمان الاجتماعي وفرص أكثر للعمالة المنتجة بدلا من البطالة المقنعة التي تتسم بها الاقتصاديات المركزية، مما ينتج إمكانية تحقيق العدالة الاجتماعية بشكل أفضل. ومن الآثار الإيجابية فيما يتعلق بالعدالة الاجتماعية هو تقريب الفوارق الاجتماعية بين طبقة العمال والملاك، وذلك عن طريق فرصة إشراك العاملين في الإدارة، وذلك بشراء نسبة من أسهم الشركات العامة مما يحقق لهم تملك نسبة من المؤسسات التي يعملون بها.

كما أن هناك من يرى بأن لإستراتيجية الخوصصة آثار سلبية على العدالة الاجتماعية حيث أنها قد تؤدي إلى تركز الموارد في أيدي شريحة اجتماعية محدودة ومن تم تعميق التفاوت في توزيع الدخل بين أفراد المجتمع. ويمكن إرجاع ذلك بشكل أو بآخر إلى أن الهدف الرئيسي للاستثمار الخاص ينحصر في تعظيم الربحية التجارية، الأمر الذي يؤثر سلبا على عدالة توزيع الدخل بين جماعات الاهتمام المختلفة من مستهلكين، عمال، إداريين ومستثمرين ... الخ .فعملية نقل ملكية الوحدات الإنتاجية العامة إلى القطاع الخاص سوف تؤثر على عدالة توزيع الدخل بين جماعات الاهتمام المختلفة، ذلك أن عدالة التوزيع ستكون أفضل لو كان الاحتكار في يد القطاع العام .أما إذا انتقل الاحتكار إلى القطاع الخاص فمن المرجح تفاقم ظاهرة عدم عدالة التوزيع .فالمحتكر الخاص يكون قادرا على اتخاذ العديد من القرارات التي تكون يكون لها تأثير سلبي على بعض جماعات الاهتمام بأنشطة المشروع مثل المستهلكين والعمال واحتساب بعض جماعات الاهتمام الأخرى، وبصفة خاصة أصحاب حقوق الملكية، حتى في ظل وجود ضوابط أو إجراءات حكومية تحكم قرارات المستثمر الخاص في نشاط اقتصادي معين لصالح جماعة من الجماعات .فمن المتوقع محاولة المستثمر الخاص تجنب مثل هذه الضوابط والإجراءات ، وهو أمر قد يحدث في

معظم الاقتصاديات النامية، إما بالعمل على إلغاء هذه الإجراءات عن طريق جماعات الضغط أو عن طريق محاولة الحصول على بعض الاستثناءات، فإن لم ينجح فإن البديل هو العزوف والبعد عن الاستثمار في هذا المجال والبحث عن فرص الاستثمار في مجالات أخرى تقل فيها الضوابط والإجراءات الحكومية، ولعل ذلك يفسر احتمال تفاقم ظاهرة عدم عدالة التوزيع فيما لو كان الاحتكار في يد القطاع العام، حيث لا يوجد سبب يجعل الأخير يحاول تجنب الإجراءات والضوابط الحكومية.

8-2-2 أثر إستراتيجية الخوصصة على البطالة: (رابح رتيب. 1997.ص63)

ازدادت مشكلة البطالة استفحالا خلال السنوات الأخيرة، وذلك لأن الاقتصاد لم ينمو بالمعدلات الكافية التي تسمح له باستيعاب القادمين إلى سوق العمل رصيد البطالة القائم الذي مصدره العجز المتراكم المسرحون من عملية تحويل الملكية.

لقد عانت اقتصادات الدول النامية من سياسة التشغيل الشبه تام للعمالة التي كانت تقوم على مبادرات سياسة واجتماعية وليست اقتصادية، وهو ما نتج عنه بطالة مقنعة مما أدى إلى عدم تناسب رأس المال مع العمل .

لقد ترتب عن تطبيق إستراتيجية الخوصصة فقدان بعض الأفراد لوظائفهم والاستغناء عن الكثير منهم، ومن كانوا يمثلون بطالة مقنعة في المؤسسات العمومية حيث أن صاحب العمل الخاص لن يقبل هذا الوضع بأي حال من الأحوال نظرا لأنه يبحث عن أعلى عائد ممكن من وراء استثمار أمواله، ومن ثم لن يقبل إلا العامل الذي تكون المؤسسة في حاجة ماسة إليه .في ظل هذا الوضع سيتم الاستغناء عن الكثير من العمالة الزائدة.

تعتبر عملية التخلص من العمالة الزائدة من أهم المشاكل .فعملية التحول من القطاع العام إلى القطاع الخاص ينتج عنها وجود طاقات إنتاجية معطلة، وهي من أهم الحجج التي يعتمد عليها المعارضين للخوصصة وذلك أنها تسلب حقوقا اكتسبها العمال عند عملية التحول من القطاع العام إلى القطاع الخاص.

تعتبر عملية التخلص من العمالة الزائدة مشكلة حقيقية في غياب برامج زمنية لعلاج هذه المشكلة قبل الدخول في تطبيق إستراتيجية الخوصصة .

يواجه عملية الاستغناء عن العمال صعوبات متعددة ومتباينة في غياب رؤية مستقبلية كفيلة بتدنية التكلفة المالية والاجتماعية :قد يزيد الطالبين وذلك بسبب التعويضات السخية الممنوحة لهم، وقد تواجه المؤسسة الصعوبة المالية في تغطية المعاشات والطالبين للاستغناء، أو قد يكون الأشخاص الذين يشملهم أو يحق لهم أن يستفيدوا يمثلون العصب الرئيسي للمؤسسة وذلك بسبب الخبرة التي اكتسبوها بالمؤسسة. وتبقى المؤسسة مثقلة بالعمال الحديبين وهو ما يؤدي إلى نقص الكفاءة بالمؤسسة.

9- أساليب تطبيق إستراتيجية الخوصصة:

تتعدد طرق تطبيق إستراتيجية الخوصصة و آلياتها تبعا لظروف كل دولة وخصوصيات المؤسسة المراد خوصصتها الأمر الذي يحتم على الهيئة المكلفة بالخوصصة في كل دولة دراسة كل حالة على

حدة واختيار الطريقة المناسبة وفقا ظروف المؤسسة على المستوى الجزئي و لظروف الدولة على المستوى الشمولي سعيا وراء تحقيق الهدف من وراء إستراتيجية الخوصصة. وتتدرج أساليب الخوصصة فيما بين نقل الملكية و الأداء والتشغيل والتأجير والتمويل .والبيع عن طريق الاكتتاب العام والخاص .

ولكل من تلك الأساليب آثاره وضوابطه وعوامل نجاحه و فشله و في الغالب يتم تطبيق أكثر من أسلوب واحد في تحقيق الأهداف المسطرة دون أن ننكر أن هناك العديد من الشروط التي تتحكم في اختيار الطريقة أو الطرق المناسبة. ذلك أن إستراتيجية الخوصصة ليست هدفا في حد ذاتها بقدر ماهي وسيلة لتحقيق النمو الاقتصادي الملائم وعليه فان السعر الأعلى ليس دوما السعر الأفضل فهناك أيضا علاوة على السعر ,شروط البيع ومدى جدية والتزام المشتري, والخبرة و الدراية الفنية والإدارية المتوفرة لديه .إلى غير ذلك من العوامل الواجب أخذها بعين الاعتبار.

وعموما يمكن حصر أساليب تطبيق إستراتيجية الخوصصة في قسمين رئيسيين كالتالي: (منير إبراهيم هندي ، 1995 ، ص 45-80)

1/ أساليب تنطوي على بيع كلي أو جزئي لحصة الدولة في ملكية المؤسسة.

2/ أساليب التي لا تتضمن عملية البيع.

9-1 أساليب تنطوي على بيع جزئي أو كلي للمؤسسة:

وتتضمن هذه المجموعة الطرح العام والطرح الخاص جزئياً أو كلياً للأسهم وبيع أصول المنشأة وتمليك الإدارة والعاملين لحصة في رأسمال المنشأة .

9-1-1 الطرح العام للاكتتاب :

يقصد بالطرح العام قيام الحكومة بطرح كل أو جزء من أسهم رأسمال المنشأة للبيع للجمهور ، من خلال سوق الأوراق المالية . أما إذا لم يكن الأمر كذلك فلا بد من تقييم المنشأة وتقدير عدد الأسهم التي سيتكون منها رأس المال ، إضافة إلى تحديد السعر الذي سيباع به السهم ، (الذي قد يكون بيتاً للسمسرة أو بنكاً تجارياً) للقيام بهذه المهمة بالإضافة إلى قيامه بمسئولية تسويق الإصدار.

ويعتبر هذا الأسلوب أفضل الأساليب على الإطلاق من وجهة النظر الاقتصادية، لما يؤدي هذا الأسلوب من توسيع نطاق الملكية وقاعدة المنافسة .

9-1-2 الطرح الخاص للاكتتاب :

يقصد بالطرح الخاص بيع أسهم المنشأة أو جزء منها لمستثمر واحد أو مجموعة مختارة من المستثمرين بل وقد يتم البيع لمنشأة أخرى قائمة بالفعل ، أو لمؤسسة مالية . وقد يفضل الكثير من المستثمرين الطرح الخاص على الطرح العام وذلك لعدة أسباب من أبرزها:

* عدم وجود التزام بنشر المعلومات التي تفرض على المنشآت التي تطرح أسهمها للتداول العام ، وهو ما يضفي سرية على أنشطة المنشأة إلى جانب توفير تكاليف لنشر تلك المعلومات .

* الطرح الخاص يتميز بصغر عدد المساهمين مما ييسر على الإدارة اتخاذ قرارات كان يصعب اتخاذها لو أن الأسهم تطرح للتداول العام . ومن بين تلك القرارات ما يتعلق بإبرام صفقات بين الملاك بصفتهم الشخصية وبين المنشأة كشخصية اعتبارية مستقلة ، وقرارات تحدد مرتبات أعضاء الإدارة.

غير أن هذا الأسلوب، قد يكون غير مرغوب أحياناً وخاصة إذا كان هناك تواطؤ بين المستثمرين والمتزايدين، مما يكرس أوضاعاً احتكارية خاصة أشد من الاحتكار العام(محمود صبح. 1999 ، ص 89)

9-1-3 تملك العاملين وأعضاء الإدارة لحصة من رأسمال المؤسسة :

هناك ثلاثة أساليب لتمليك العاملين في رأسمال المؤسسة هي :

اختيار الأسهم وخطط مشاركة العاملين في رأسمال المؤسسة ، وتمويل أعضاء الإدارة شراء أسهم المؤسسة بالاقتراض .

1/يقصد باختيار الأسهم إصدار المؤسسة لوثيقة باسم كل عضو من أعضاء الإدارة ، وتعطيه الحق في شراء حصة من أسهم رأسمال المؤسسة في تاريخ لاحق وبسعر يحدد في الوثيقة عادة يكون أقل من أسعار الأسهم المطروحة للاكتتاب.

2/ أما خطة مشاركة العاملين في ملكية المؤسسة ففيها تقوم وحدة تنظيمية مختصة نيابة عن العاملين (قد تكون نقابة العمال) بالحصول على قرض طويل الأجل بهدف استخدام حصيلته لتمويل شراء جزء من الأسهم العادية أو حصة في رأسمال المؤسسة التي يعملون فيها ، ويتم تسديد خدمة القرض (أقساط وفوائد) من التوزيعات التي تتولد عن الأسهم المشتراة .

3/ الأسلوب الثالث وهو شراء الإدارة أو العاملين أسهم المؤسسة بأموال مقترضة فيتم ذلك بشكل ينتهي إلى أن تكون نسبة القروض إلى حقوق الملكية 5:1 ، بل ولم تتجاوز نسبة حقوق الملكية في

رأس المال في بعض الحالات 2% ، وفي الحالات التي تنتهي الشركة بأن تكون مملوكة لعدد محـــدود من المساهمين ، فحينئذ تتحول من شركة مساهمة إلى شركة خاصة يديرها ملاكها الجدد.

9-2 أساليب الخوصصة التي لا تتضمن عملية بيع:

وتتضمن إستراتيجية الخوصصة من خلال تقسيم المنشأة إلى وحدات مستقلة ، و الخوصصة بجــذب استثمارات خاصة إضافيـــــة ، ثم الخوصصة بأسلوب التأجيـــــر وعقود الإدارة و الامتياز

9-2-1 تقسيم المنشأة إلى وحدات مستقلة :

ينظر إلى تقسيم المنشأة إلى وحدات مستقلة ، على أنها عملية إعادة هيكلة للمنشأة تمهيداً لخوصصتها ، أما اعتبارها أسلوباً للخوصصة فربما يرجع إلى أن عملية التقسيم ذاتها قد تنطوي على بيع لبعض الأصول ، التي وجد أنه من الملائم التخلص منها وهو ما يعني خوصصة جزئيةً للمنشأة .

9-2-2 جلب استثمارات خاصة إضافية :

قد يتمثل أسلوب الخوصصة في جلب استثمارات إضافية من القطاع الخاص إما لإعادة تأهيل الشركة أو لتمويل استثمارات جديدة وفي ظل هذا الأسلوب لا تتخلى الحكومة عن ملكيتها الأصلية إذ لا تنطوي العملية على بيع أصول أو بيع لحصة الحكومة في رأس المال . (منير إبراهيم هندي، 1995، ص83)

9-2-3 التأجير وعقود الإدارة :

للتأجير وعقود الإدارة سمات مشتركة ، تبرر تناولهما معاً في قسم واحد فكلا الأسلوبين يزود المنشأة محل الخوصصة بالكفاءات والمهارات الإدارية والتكنولوجية خلال فترة التعاقد وذلك في مقابل تعويض مادي ، وكما هو واضح فإن هذا الأسلوب من أساليب إستراتيجية الخوصصة لا ينطوي على بيع لأصول المنشأة أو لحصة الحكومة في رأس المال، ذلك أنه أسلوب مميز ينصرف إلى خوصصة الإدارة وعمليـــــــات المنشأة دون أن يمتد إلى خوصصة الملكية .ومن المزايا التي يقدمها التأجيــــر توفير نفقـــــات التشغيل بدون التخلي عن ملكية المشروع وكذلك الحصول على دخل سنوي، كما يسمح التأجير بجذب مهارات تقنية وإدارية متطورة . (محمود صبح، 1999، ص42)

9-2-4 عقود الامتياز:

عندما تمنح الدولة امتيازا فإنها تحول حقوق التشغيل والتطوير الى الجهة المستفيدة، أي الشركة الخاصـــة . وقد يتضمن عقد الامتياز كل مواصفات التأجير بالإضافة إلى النفقات الرأسمالية والاستثمارات التي تقـــع

على عاتق صاحب الامتياز .وترجع الأصول الى القطاع العام عند نهاية فترة الامتياز التي عادة ما تتراوح بين 15 و 30 سنة وذلك حسب الحياة الافتراضية للاستثمارات. و تتحدد إيرادات صاحب الامتياز بشكل يضمن له تغطية نفقات التشغيل وخدمة الديون واستهلاك استثماراته.

وتكمن الميزة الرئيسية لهذه الطريقة في أن صاحب الامتياز يبقى المسؤول عن النفقات الرأسمالية والاستثمارات مما يخفف من الأعباء المالية على الدولة. أما المشاريع المستقبلية في مجال تطوير المشروعات الجدية في البنية التحتية من قبل الخاص كالكهرباء والاتصالات والماء والري، والنقل وغيرها من الخدمات الحيوية، فيمكن تنفيذها من خلال إعطاء الامتياز لشركة متخصصة لبناء " (BOT) الأسلوب المعروف ب " البناء والتشغيل والتحويل" وتشغيل المنشاة لمدة اقتصادية معينة فترة الامتياز ثم يتم إعادتها أو تحويلها إلى الدولة بعد مضي هذه الفترة، وعادة يتم بيع هذه الخدمات إلى الدولة أو المستهلكين بهيكل أسعار متفق عليه. كما تقوم الدولة كذلك بتنظيم ومراقبة العملية .

وتوجد أشكال مختلفة لهذا الإمتياز ومن ضمنها امتياز " بناء – تملك– تشغيل- نقل الملكية " BOOTوامتياز " بناء -تملك– تشغيل ." أو ماي عرف بـ BOOويتوقف اختيار الشكل المناسب على اعتبارات خاصة بكل مشروع مثل فترة الامتياز ونوعية المستثمرين محليين، أجانب، مؤسسات مالية، ... ودرجة المخاطرة في المشروع .

10- مراحل تطبيق إستراتيجية الخوصصة:

تمر إستراتيجية الخوصصة بثلاثة مراحل معينة قبل أن تنجز بصفة نهائية وهذه المراحل هي:

- مرحلة الاستعداد.
- مرحلة التنفيذ.
- مرحلة الرقابة والمتابعة. (جريدة رسمية رقم 67 لسنة 2001 .صفحة22)

10-1 مرحلة الاستعداد:

يتم في هذه المرحلة معرفة المؤسسات المراد خوصصتها وإعادة هيكلتها لجذب الاستثمارات من خلال محاولة الحد من انخفاض الكفاءة وخفض التكاليف التشغيل و اقتراح هيكل تنظيمي أكثر كفاءة و تصفية الاحتكارات و انطلاق المنافسة و تقليص دور الدولة تدريجيا.

10-2 مرحلة التنفيذ:

تعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل حيث يتم فيها اختيار الأسلوب أو الطريقة المناسبة لتطبيق إستراتيجية الخوصصة كمل يتم تقييمها من خلال الاستعانة بلجنة مختصة قانونيا.

كما يتم في هذه المرحلة تشجيع المنافسة بين المستثمرين للاستثمار في القطاعات المختلفة.

10-3 مرحلة الرقابة والمتابعة:

يتم في هذه المرحلة مراقبة عمليات الإنتاج و تنفيذ ما تم الاتفاق عليه .وذلك من خلال جهاز تنظيمي وإشرافي لمراقبة الأداء كما ونوعا ثم تقديم التقارير من اجل تقييم العملية على أساس موضوعي ودعم الجوانب الايجابية وتجنب الآثار السلبية .

11- متطلبات نجاح إستراتيجية الخوصصة:

لكي ينجح برنامج إستراتيجية الخوصصة ينبغي تهيئة البيئة العامة, ونقصد بذلك إعادة النظر في التشريعات وإعادة هيكلة السياسة العامة وبشكل يحدد بوضوح الدور الذي سيلعبه كل من القطاع العام والقطاع الخاص في الاقتصاد المحلي، ويضمن إطلاق قوى السوق لكي تعمل بكفاءة.

وعادة ما ترتبط التشريعات والسياسات التي تحتاج إلى إعادة الهيكلة بأربع مسائل رئيسية, هي: المنافسة، التمويل، والتسعير، والعمالة. فالمعوقات التي صادفت تنفيذ برنامج إستراتيجية الخوصصة في دولة تشيلي على سبيل المثال كانت ناتجة عن الفشل في صياغة سياسات تسعيرية.

وهكذا تؤكد تجارب الخوصصة في دول العالم على ضرورة تهيئة كل من البيئة الاجتماعية والاقتصادية والبيئة التنظيمية والإدارية القانونية, ويحتاج برنامج الخوصصة ليأخذ مداه الزمني كي يتم على مراحل من دون عجلة, وعلى أساس التعلم من التجارب والمراجعة والتصحيح.

ففي إطار البيئة الاجتماعية التي تشمل المنتجين والمستهلكين والعاملين والمنظمين لا بد من التوعية بإستراتيجية الخوصصة وأهدافها ومتطلباتها وفوائدها للاقتصاد الوطني, إذ أن الخوصصة تعنيهم كمستهلكين, تتجه إليهم الخدمات والبضائع، وإحداث أي تغيير اقتصادي يمسهم بصورة مباشرة, خاصة عندما تتجه الخوصصة إلى قطاعات مثل الكهرباء والماء والاتصالات. إذ أن الفهم الضعيف للخوصصة أو سوء الفهم لها, قد تكون لها آثار على مدى القبول الاجتماعي وعلى مدى التعاون أو التشكك في نتائجها, ويؤدي مثل هذا التشكك إلى نتائج مادية تمثل في عدم الإقبال على شراء الأسهم وانخفاض قيمتها.

وجزء من عملية التهيئة يكون بالاتصال وتبادل الآراء, مع مجموعات المصالح من التجار ورجال الأعمال ، لأن المزيد من الشفافية والوضوح في إستراتيجية الخوصصة يؤديان إلى المزيد من التعاون, وبالتالي إلى المزيد من تحريك الموارد والإمكانيات والقدرات الخاصة في القطر المعين. كما تؤدي جهود التوعية والتهيئة وسط قيادات الإدارة العليا بالدولة إلى تقليل العقبات الإدارية وتسريع الإجراءات الروتينية، مما يؤدي إلى حدوث عوائق عند إعادة هيكلة المؤسسات قبل خصخصتها أو عند وضع قوانين ولوائح إجرائية لإستراتيجية الخوصصة.

وتعني البيئة الاقتصادية, طبيعة الأنشطة الاقتصادية والمؤثرات والمتغيرات الاقتصادية المتفاعلة في داخلها، مثل مناخ الاستثمار والإيجابيات والسلبيات فيه، وحركة رؤوس الأموال والعلاقات

الاقتصادية والتجارية السائدة ونوعية المؤسسات المالية وحجم أنشطتها، وتتم تهيئة البيئة الاقتصادية للخوصصة من خلال وضع أو تعديل السياسات الاقتصادية، وكذلك السياسات الاستثمارية في الحوافز والتسهيلات والسياسات القطاعية للقطاعات المختلفة، وفي قطاع الخدمات, وتتطلب إستراتيجية الخوصصة استحداث سياسات جديدة ومواجهات فاعلة، لضمان استمرار الخدمات من دون إضرار بالمستهلك.

ومن أبرز السياسات التي تتعلق بتهيئة البيئة الاقتصادية هي: تهيئة مناخ تنافسي وتحرير الأسعار والاستقرار النقدي وتحرير القطاع المالي, وتدعيم وإصلاح القطاع المالي وإعادة تنظيم القطاع العام.

11-1 تهيئة مناخ تنافسي:

لقد اعتادت منشآت القطاع العام في أكثر الدول النامية, على العمل في مناخ احتكاري أو يكاد ينقصه الدافع على تحسين الأداء, حيث لا مساءلة عن النتائج, وزاد من عمق المشكلة, أن الأهداف الاجتماعية قد أخذت موقعها في كثير من الحالات على قمة سلم أولويات منظومة الأهداف المنشودة, وفي تحرك الحكومة نحو تحقيق الإصلاح الاقتصادي يصبح لزاماً عليها خلق مناخ تنافسي, باعتباره مسألة حتمية لرفع كفاءة الأداء ويأخذ هذا الاتجاه المسارين التاليين:

أ – تحرير التجارة بإزالة الحواجز أمام التجارة الدولية.

ب- إعادة هيكلة السوق المحلية.

أ) تحرير التجارة:

فمن أبرز الإجراءات التي تتخذ لتحرير التجارة هو تخفيض الرسوم الجمركية، إلغاء الحصص للتصدير, تخفيف القيود على الاستيراد إلى جانب إزالة العوائق البيروقراطية, التي تحد من حرية التجارة كضرورة حصول المستورد على موافقة مسبقة لاستيراد السلعة.

ب) أعادة هيكلة السوق:

ويكون السبيل إلى ذلك هو المساواة بين القطاعين العام والخاص, وعدم الاستمرار في إعطاء مركز احتكاري لمنشآت القطاع العام (كذلك عدم إعطائها الأفضلية في الحصول على الائتمان المصرفي، أو فيما تحتاجه من نقد أجنبي) إضافة إلى إزالة الحواجز التي تمنع دخول شركات جديدة.

11-2 تحرير الأسعار:

كما قلنا سابقاً فإن إستراتيجية الخوصصة ليست غاية في حد ذاتها بل هي وسيلة لزيادة كفاءة تخصيص واستخدام الموارد، وهذا لا يتحقق إلا في ظل آليات سوق تم تحريرها, حيث تقوم قوى السوق بتوجيه قرارات المنشأة في المجالات المختلفة.

و يمكن أن نضرب مثالاً عن التجربة المصرية, فقد قامت الحكومة بـالتحرير الكامـل لأسـعار معظم السلع المنتجة, و بالنسبة للمنتجات التي تحظى مدخلاتها بقدر كبير من الدعم مثل القطـن, فقـد رفعت أسعارها إلى مستوى قريب من سعر التوازن.

أما السلع والخدمات التي تنتج في ظل مناخ احتكاري مثل منتجات البترول، فقد رفعت أسـعارها إلى المستوى الذي يسهم بالاقتراب بالسعر من التكلفة الحدية طويلة الأجل، أو اقترابه مـن مسـتويات الأسعار العالمية.

3-11 الاستقرار النقدي وتحرير القطاع المالي:

ويتم ذلك عن طريق تخفيض التدخل الحكومي في القطاع المالي، إلغاء الحد الأقصـى لأسـعار الفائدة الذي تحدده الحكومة، إلغاء أولويات الإقراض لقطاعات معنية، وإصـدار إذن الخزانـة بهـدف التحكم في حجم السيولة ورفع القيود على تحويل العملة، بما فيها أربـاح المسـتثمر الأجنبـي ورفـع الرقابة على أسعار الصرف. وهذا ما طبقته الحكومة المصرية في تجربتها مع الخوصصة, ففي البداية انخفضت قيمة الجنيه بما يعادل 30% مقارنة بالدولار الأمريكي إلا أن سعر الصرف ما لبث أن تحقق له الاستقرار.

4-11 إصلاح القطاع المالي:

ويتم ذلك عن طريق تدعيمه وتخفيض حجم المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها، باعتباره مصدراً أساسياً لتغطية الاحتياجات المالية لمنشآت القطاعين العام والخاص, ومن أبرز الإجـراءات فـي هـذا الشأن زيادة رأسمال البنوك التجارية والعمل على ملاءمة نسبته إلى الأموال الخطرة، على النحو الذي قضت به مقررات بازل. كذلك وضع حد أقصى للقرض الذي يمكن أن يحصل عليه العميـل الواحـد على سبيل المثال 25 % من رأسمال البنك، وكذلك عن طريق السماح بافتتاح البنوك الأجنبية والسماح لها بأن تقبل ودائع وتمنح قروضاً بالعملة المحلية لخلق المزيد من المنافسـة, بالإضـافة إلـى اتخـاذ إجراءات قانونية لإدخال نظام التأمين على الودائع.

5-11 إعادة تنظيم وحدات القطاع العام:

وهنا يمكن لنا عرض ما اتخذته الحكومة المصرية في إعادة تنظيم وحدات القطاع العام بمقتضـى القانون 203 لسنة 1991 , فقد تم تقسيم الشركات إلى مجموعات تقع كل مجموعة تحت مظلة شـركة قابضة نقلت إليها ملكية الحكومة في رؤوس أموال الشركات التابعة. وفي ظل التنظيم الجديـد أصـبح الهدف الأساسي للشركة التابعة هو تعظيم الربح.

6-11 **توفر أسواق مالية تتمتع بالكفاءة العالية:**

إن إستراتيجية خوصصة مؤسسات القطاع العام, يعتريها العديد من الصعوبات الناجمة عن صعوبة تقدير القيمة الحقيقية لأصول هذا القطاع. ومن هنا تأتي أهمية أسـواق الأوراق الماليـة, (خضـر

حسان ,2004، ص 12-13) حيث إن العلاقة وثيقة بين إستراتيجية الخوصصة وبين وجود أسواق مالية ذات كفاءة عالية توفر المناخ لتمويل الاستثمارات عبر تعبئة المدخرات من خلال هذه السوق.

وتبرز أهمية أسواق المال، بصورة أساسية عند تبني إستراتيجية الخوصصة وتحويل المشروعات العامة نحو القطاع الخاص, وتشير تجارب الخصخصة في دول العالم, إلى أن البرامج الناجحة كانت مرتبطة بوجود أسواق مال منظمة وكبيرة, بما يسمح باستيعاب الأوراق المالية للمشروعات المراد خوصصتها, في حين أن الأسواق التي تعاني من ضعف وعدم توافر بنية أساسية لديها تؤدي إلى إعاقة تطبيق إستراتيجية الخوصصة أو عدم استيعابها.

ومن هنا تلعب أسواق الأوراق المالية, دوراً هاماً في إتمام إستراتيجية الخوصصة بنجاح حيث العلاقة بينهما علاقة وطيدة، فسوق الأوراق المالية تزدهر وتتوسع وتتعمق بوجود عمليات الخوصصة, وكذا الخوصصة بحاجة إلى سوق أوراق مالية قادرة على تسهيل عمليات التخصيص, ويكمن دور سوق الأوراق المالية في إستراتيجية الخصخصة في العمليات التالية:

الإفصاح المالي، تقييم الأصول، الاكتتاب والتداول, ومن أبرز مزايا اللجوء إلى سوق الأوراق المالية في إستراتيجية الخوصصة للمشروعات العامة ما يلي:

-توسيع سوق الأوراق المالية وتشجيع صغار المستثمرين.

-إبعاد الشبهة والريبة في عمليات بيع وحدات القطاع العام, وعدم تمييز فئة دون أخرى عند إجراء البيع.

-تقليل التدخل السياسي في عملية اتخاذ القرار داخل المنشأة, بما يؤدي إلى رفع مستوى الكفاءة وتطوير أداء المنشأة.

-إحلال هدف تعظيم الربح لدى المستثمرين من القطاع الخاص محل تعظيم المنفعة الاجتماعية.

بينما تتطلب البيئة القانونية للخوصصة (خضر حسان ،2003،ص 8).

إيجاد بنية قانونية مكتملة متوفرة بها حزمة من القوانين الأساسية بالضرورة، مثل قوانين التجارة والشركات، والقوانين المالية التي تنظم عمل المصارف والأسواق المالية, إن وجدت وقوانين الضرائب والإعفاءات وقوانين التأمين, إضافة لذلك لا بد من مراجعة هذه القوانين الموجودة حتى لا تتعارض مع توجهات الخوصصة, ولا بد من وضع قوانين جديدة تتعلق بحالات التأمين والمصادرة والأسباب الموجبة لها والضمانات التعويضية، ولا بد من توفر تشريعات لملكية الأسهم وضوابطها وضوابط الاستثمار الأجنبي في الأسهم، والتشريعات التي تواجه الممارسات الاحتكارية وتضبطها، وكذلك التشريعات التي تتضمن الشفافية والعلانية فيما يتعلق بالمؤسسات التي طبقت إستراتيجية الخوصصة.

11-7 الترويج لإستراتيجية الخوصصة:

ويتم ذلك عن طريق تكثيف الحملات الإعلامية والإعلانية, ذلك لأن النفور والفزع والخوف, لا يزال قابعا في نفوس الناس, مما يحتاج إلى جهد مضاعف للإقناع والترغيب والاستمالة والتوعية لكل الأطراف المرتبطة بالبرنامج والمتعاملة معه, و هذا أساس مهم لإنجاح الترويج للبرنامج(ثابت، نحمده عبد الحميد ,1425هـ, ص37) .

ويحتاج الترويج لإستراتيجية الخوصصة مجموعة من الأنشطة التسويقية التي تستخدم للاتصال بالمستهدفين بالترويج لبرنامج الخوصصة, و إمدادهم بالمعلومات وإثارة اهتمامهم بالبرنامج, وإقناعهم بقدرته على إشباع حاجاتهم وفهم رغباتهم, وذلك بهدف دفعهم إلى اتخاذ قرار بالتعامل معه, ثم استمرار هذا التعامل بصورة إيجابية في المستقبل, مع ملاحظة ردود الفعل التي تنعكس على طبيعة العلاقة ونوعيات وتأثير المحفزات, للتعامل مع برنامج الخوصصة من الأطراف ذوي العلاقة جميعا.

خلاصة:

على الرغم من حداثة إستراتيجية الخوصصة إلا أنها تعتبر من أهم السياسات الحديثة التي تبنتها مختلف دول العالم لما تكتسيه هذه العملية من أهمية بالغة في الوقت الراهن للتحول من اقتصاد مخطط الى اقتصاد السوق.

وعملية الخوصصة هي ترجمة لمختلف المبادئ والأفكار الخاصة التي تنادي بتحويل الملكية من القطاع العام إلى القطاع الخاص. وتهدف هذه العملية إلى تحسين الأداء الاقتصادي و زيادة الكفاءة في تخصيص الموارد في إنتاج و توزيع السلع و تطوير أسواق رأس المال و خفض الدين العام والتخلص من عبء تمويل المشروعات العامة و تحديثها. من خلال دراسة إستراتيجية الخوصصة بإطارها المفاهيمي العام ننتقل في الفصل القادم إلى هذه الإستراتيجية في الجزائر.

الفصل الثاني

إستراتيجية الخوصصة في الجزائر

مفهوم إستراتيجية الخوصصة حسب المشرع الجزائري

المسار التاريخي لإستراتيجية الخوصصة في الجزائر.

عرض وتحليل النصوص القانونية حول إستراتيجية الخوصصة.

انطلاق إستراتيجية الخوصصة

الآثار المتوقع أن تترتب عن تطبيق إستراتيجية الخوصصة في الجزائر.

طرق وأساليب إستراتيجية الخوصصة في الجزائر.

عملية تنفيذ إستراتيجية الخوصصة

متطلبات نجاح إستراتيجية الخوصصة في الجزائر

الرهانات والتحديات التي تواجه إستراتيجية الخوصصة.

تمهيد:

إن بروز فكرة إستراتيجية الخوصصة ومناقشتها كان نتيجة تتابع الأفكار المتعلقة بالتحول نحو اقتصاد السوق، وحسب النتائج الاقتصادية والاجتماعية المتحصل عليها جر اء هيمنة القطاع العمومي على أغلبية الأنشطة الاقتصادية ،كان على الحكومة الجزائرية أن تعيد النظر في هيمنة واحتكار القطاع العام وفسح المجال للقطاع الخاص، المحلي أو الأجنبي للمشاركة في التنمية الاقتصادية، وللقضاء في نفس الوقت على الحالة المزرية التي تعاني منها المؤسسات العمومية الاقتصادية.

ولهذا رأينا من المهم أن نتطرق في هذا الفصل والذي يغلب عليه الجانب القانوني لذكر الإطار القانوني لإستراتيجية الخوصصة في الجزائر،,و كيفية تحضير بيئة اقتصادية تتناسب وتتكيف مع هذا النمط الاقتصادي،اقتصاد السوق، ولتلاقي التناقضات بين القوانين التشريعية والتطبيقات العملية التي ميزت المراحل السابقة، كان لابد من صدور برنامج للخوصصة يجسد الفكرة السابقة، وكان الأمر رقم 95- 29 المؤرخ في 22 ربيع الأول 1416 ه الموافق ل 26 أوت 1995 م؛ حيث ضبط معايير اختيار المؤسسات القابلة لتطبيق إستراتيجية الخوصصة، والسلطة المكلفة بتنفيذ الإستراتيجية، وكذا كيفية الخوصصة، ومراقبتها، وهذا بالإضافة إلى طرق وأساليب ودوافع هذه الإستراتيجية، دون إغفال تقييم شامل وحوصلةٍ لإستراتيجية الخوصصة مع التطرق إلى الآثار المترتبة عليها.

كلّ هذا سنتعرض له من خلال العناوين التالية:

- مفهوم إستراتيجية الخوصصة حسب المشرع الجزائري
- المسار التاريخي لإستراتيجية الخوصصة في الجزائر.
- عرض وتحليل النصوص القانونية حول إستراتيجية الخوصصة.
- شروط نجاح إستراتيجية الخوصصة في الجزائر.
- طرق وأساليب وأهداف إستراتيجية الخوصصة في الجزائر.
- الآثار المتوقع أن تترتب عن تطبيق إستراتيجية الخوصصة.
- الرهانات والتحديات التي تواجه إستراتيجية الخوصصة.

1- مفهوم إستراتيجية الخوصصة حسب المشرع الجزائري:

إن مفهوم الخوصصة وفقا للمشرّع الجزائري يمكن تناوله من زاويتين ؛ تتعلق الأولى بالتعريف الذي نص عليه الامر95- 22المؤرخ في 26 أوت 1995 المتعلق بخصخصة المؤسسات العمومية على اعتباره القانون الأول والذي تمت بموجبه العمليات الأولى لإستراتيجية الخوصصة .

أما الثانية فتقدم المفهوم الذي يحمله التشريع الجديد الساري المفعول، الذي يحل محلّ التشريع السابق ،وهو المتضمن في الأمر رقم01 -04 المؤرخ في 20 أوت 2001 المتعلق بتنظيم المؤسسات العمومية الاقتصادية وتسييرها و وخوصصتها.

فحسب الأمر 95-22 فإن مفهوم الخوصصة يمكن أن يتجسّد في شكلين، أولهما أن تتحوّل ملكية كل الأصول المادية أو المعنوّية في مؤسسة عمومية أو جزء منها أو كل رأسمالها أو جزء منه لصالح أشخاص طبيعيين أو معنويين تابعين للقانون الخاص ؛ والثاني يتمثل في تحويل عملية تسيير مؤسسات عمومية إلى أشخاص طبيعيين أو معنويين تابعيين بدورهم للقانون الخاص ويكون هذا التحويل بصيغ تعاقديّة محدّدة (الامر95-22 بتاريخ026 اوت1995. يتعلق بخوصصة المؤسسات. الجريدة الرسمية رقم 48لسنة 95 .ص3)

أي أن إستراتيجية الخوصصة من هذا المنظور تتعدى عملية بيع الأصول لتشمل حتى خوصصة التسيير بإسناد هذه المهمة للخواص بهدف تأهيل المؤسسات المعنيّة.

أما الأمر01 -04 «فقد عرّفت مادته رقم 13 الخوصصة على أنها كل صفقة تتجسّد في نقل الملكية إلى أشخاص طبيعيين أو معنويين خاضعين للقانون الخاص من غير المؤسسات العمومية.("امر01-04 بتاريخ 20 أوت 2001. يتعلق بتنظيم و تسيير وخوصصة المؤسسات. الجريدة الرسمية رقم 62 لسنة 2001 .ص4)

إن هذا التعريف ومن ورائه التشريع الجديد الذي نصت مادته رقم 42 على إلغاء الأمر22-95 لا يتضمن أية إشارة لخوصصة التسيير بصيغ تعاقدية محدّدة التي نصّ عليها التشريع الملغى وإنّما اقتصر على نقل الملكية إلى أشخاص تابعين للقانون الخاص وقد بيّن طبيعة هذه الملكية التي تشتمل على ما يلي:

-إمّا على كامل رأس المال الذي تحوزه الدولة أو أي شخص معنوي خاضع للقانون العام أو على جزء منه سواء كانت هذه الحيازة بصفة مباشرة أوغير مباشرة.

-كذلك على الأصول التي تشّكل وحدة استغلال مستقلة في المؤسسات التابعة للدّولة.

وتجدر الإشارة إلى أن عملية خوصصة رأس المال هذه تتم من خلال التنازل عن أسهم أو حصص اجتماعية أو اكتتاب للزيّادة في رأس المال.

2- المسار التاريخي لإستراتيجية الخوصصة في الجزائر:

عرفت المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية منذ نشأتها العديد من الإصلاحات التي صاحبت انتقالها من اقتصاد مخطط خاضع لقوة القرار الإداري إلى اقتصاد تحكمه ميكانيزمات السوق وآلياته فبعد مرحلة التسيير الذاتي بعيد الاستقلال جاءت مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات انطلاقا من سنة 1971بهدف إشراك العمال في تسيير مؤسساتهم انسجاما مع التوجهّات السائدة آنذاك، ومع تفاقم المشاكل الإدارية وتضخم حجم المؤسسات ما لبثت أن ظهرت الحاجة إلى إعادة الهيكلة العضوية والمالية للمؤسسات في الثمانينات التي تعد انطلاقة لاستقلالية المؤسسة التي جاءت تحت تأثير عدة عوامل محليّة ودولية.

لقد اعتبرت فترة الثمانينات مرحلة التوجّه الفعلي نحو اقتصاد السوق والتخلي بالتالي عن أساليب الاقتصاد الموجه والسير تدريجيًا نحو الخوصصة كإحدى دعائم الاقتصاد الليبرالي.

فمع بداية الثمانينات جاء القانون81-01 المؤرخ في 07 فبراير 1981 والذي تم بموجبه التنازل عن الأملاك العقارية التي دخلت في الاستغلال قبل جانفي 1981 وعلى هذا الأساس فقد تم التنازل عن العديد من الفيلات والسكنات المندرجة في قائمة الأملاك الشاغرة بصيغة التراضي وبأسعار رمزيّة.

وفي سنة 1986 تم تعديل هذا القانون بالقانون 86-03 المؤرخ في 4 فبراير 1986 و الذي وسع دائرة التنازل لتشمل الأملاك العقارية التي دخلت في الاستغلال ابتداء من سنة 1981.

و جاءت هذه الخطوة متبوعة في المجال الزراعي بالقانون 87-19 المتعلق بالاستغلال الزراعي العمومي الذي تم على أساسه تفكيك المؤسسات الزراعية المسيرة ذاتيا إلى مستثمرات جماعية و فردية و كذا توزيع الأراضي التي كانت تابعة لممتلكات الثورة الزراعية على هذا الأساس.

ومع سنة 1988 التي كان من أهم ما ميزها في هذا المجال صدور قانون 88-01 حول استقلالية المؤسسات شهدت أيضا صدور قوانين مهمة منها على وجه الخصوص القانون 88-02 المتعلق بالتخطيط و القانون 88-03 المتعلق بصناديق المساهمة.

أما سنة 1989 فتميزت بصدور دستور 23 فبراير 1989 الذي حددت مادته 18 الأملاك الخاصة للدولة و الأملاك العمومية لها.

وإذا كانت فترة الثمانينات قد تميّزت بكونها مثلت بداية التوجه نحو الخوصصة مع تطبيقات محتشمة لها فإن فترة التسعينات شهدت وضع الأطر والآليات الكفيلة بإنجاح العملية كما هو الشأن بالنسبة للقانون 90-10 المتعلق بالنقد والقرض الذي نص على استقلالية البنك المركزي وإنشاء السوق المالي وتفعيل العلاقة مابين البنوك التجارية والمؤسسات الاقتصادية، وكذا القانون 93-10المتعلق ببورصة القيم المنقولة.

كما شهدت هذه الفترة الشروع الفعلي في تطبيق إستراتيجية الخوصصة وعلى نطاق واسع بوضع الإطار القانوني والمؤسساتي بداية مع قانون المالية التكميلي لسنة 1994 الذي سمح لأول مرة ببيع المؤسسات

العمومية والتنازل عن تسييرها لصالح مسيّرين خواص ومساهمة الخواص في رأسمالها بحـــدود % 49 ليتمّ تجاوز حدود هذه النسبة إلى الخصخصة الكلية بصدور الأمر95-22 المتعلق بخوصصة المؤسسات العمومية - ولكن في مجالات محدودة.

واستنادا إلى ذلك فقد عرفت عمليات حل المؤسسات و والخوصصة انطلاقتها الفعلية مــع نهايــة 1996 بإنشاء شركات جهوية قابضة التي استخلفت صناديق المساهمة بناء على الأمر95-25 المتعلــق بكيفيــة تسيير رؤوس الأموال التجارية التابعة للدولة، وبحلول شهر افريل 1998 فإن عملية الخوصصة أو الحل كانت قد شملت أزيد من 800 مؤسسة محلية كما حدّد مع نهاية 1997 اعتماد برنـــامج يقضـــي بتطبيـــق إستراتيجية الخوصصة على 250 مؤسسة عمومية كبرى خلال سنتي1998 – 1999 .

وبدخول العام 2001 جاء الأمر 01 -04 لتتوسع الخوصصة إلى كافة مجال النشاط الاقتصادي (راتــول محمّد، 99-2000 ، ص 262)

3- عرض وتحليل النصوص القانونية حول إستراتيجية الخوصصة:

لقد أدخل عام 1988 مفهوم الخوصصة ، وهذا بموجب القوانين الخاصة باستقلالية المؤسسات العموميــة وأما الدستور فقد كرس عام 1989 من ناحيته بالمادتين17 و18مفهوم المبادئ الخاصة بالدولـــة شـــاملا مجموع التراث الاقتصادي العمومي، وقانون التجارة المعدل من جهته يسمح بالإفلاس، والنظام التشريعي على المؤسسات العمومية للدولة حسب الشروط والإجراءات المطبقة على القطاع الخاص .ووفقًـــا لهـــذا يمكن عرض النصوص القانونية الخاصة التي أدخلها المشرع الجزائري من خلال المراحل التالية:

3-1المرسوم القانوني 93-08 المؤرخ في 25 افريل 1993:

جاء هذا المرسوم كتعديل للقانون رقم 88-04 وظهر بأحكام جديدة موجهة إلى التنمية والتي تـــنعكس في تقليص تدخل الدولة حيث تم في هذا القانون إلغاء صناديق المساهمة، وتمَّت إعادة تنظـــيم القطـــاع الاقتصادي العمومي وإنشاء المؤسسات القابضة؛ وكذلك تم التطرق في هذا المرسوم الى توســـيع نشـــاط المؤسسات العمومية والاقتصادية، وإعادة هيكلتها. ويمثل هذا المرسوم ملكية وتسيير رأس مال الدولـــة، والرأسمال العمومي حيث منحا إلى نوعين من المؤسسات (موسى سعداوي,2007,ص254)

- مؤسسات عمومية تابعة للدولة مباشرًة ، أو لأشخاصٍ معنويين آخرين من القطاع الخـــاص مثـــل المؤسسات الصناعية والتجارية ، والمؤسسات العمومية المحلية ، المؤسســـات العســـكرية ذات الطابع الصناعي والتجاري.
- شركات رؤوس أموال عمومية شركات مجهولة أو مؤسسات عمومية غير مباشرة يتســـنى لهـــا امتلاك الأسهم كليًة إثر إلغاء صناديق المساهمة، حيث يكون مصدر تلك السهم أحد الأمور التالية:

-الدولة.

-أشخاص معنويون آخرون من القطاع الخاص.

-شركات رؤوس أموال عمومية.

3-2**المرسوم التشريعي** 93-18 المؤرخ في 29 ديسمبر1993:

تضمن هذا المرسوم قانون المالية لعام 1994 من خلال المادتين180-181

3-3 المرسوم التشريعي94-08 المؤرخ في 26 ماي 1994:

تضمن هذا المرسوم قانون المالية التكميلي لعام 1994 ، وحسب ما جاء فيه تعريف المؤسسات العمومية الاقتصادية من الناحية القانونية بأنها شركات رؤوس أموال تملك الدولة أو أشخاص معنويون آخرون من القطاع الخاص الأغلبية القصوى من الأسهم أو الحصص الاجتماعية، وفي هذه الحالة تكون الشركة:

-ملكًا بنسبة 51 % للمساهمين المتمثلين، إما في الدولة أو الأشخاص المعنويين من القطاع العمـومي أو الشركات ذات رأسمال عمومي محض.

-ملكا بنسبة 49 % للمساهمين الخواص الأشخاص الماديين أو المعنويين من القطاع الخـاص وطنيـين وأجانب.

3-4 **الامر**95-06 **المؤرخ في** 25 **جانفي** 1995:

يتعلَّق هذا الأمر بالمنافسة وبمصداقية المجلس الوطني الانتقالي، وقد تضـمن هـذا القـانون 10 أبـواب نعرضها فيما يلي:

الباب الأول : أحكام عامة، شمل على سبع مواد، يدور موضوعها حـول القواعـد العامـة لخوصصـة المؤسسات، وأنواع المؤسسات التي تقبل الخوصصة، والمواصفات الخاصة لكل مؤسسـةٍ مقبلـة علـى الخصخصة.

الباب الثاني : تضمن السلطة المكلفة بتنفيذ الخوصصة في 13 مادة، حيث حدد في الماد ة 11 مـن هـذا الباب المجلس المكلف بالخوصصة، ويدعى في صلب النص القانوني" المجلس أما المادة 12 فقد اهتمـت بتكوين المجلس؛ حيث انتقل عدد أعضاءه من سبعة إلى تسعة أعضاء من بينهم رئيس له وخولـت لهـذا المجلس حسب المادة 13 مايلي:

-ينفذ برنامج الخوصصة طبقاً للتشريع والتنظيم المعمول بهما وأحكام هذا الأمر.

-يوصي بتوجهات خاصة بسياسة الخصخصة، وهكذا مناهجها الأكثر ملائمًة لكل مؤسسةٍ عموميـة أو لأصولها.

-يقدر أو يكلف من يقدر المؤسسة العمومية أو أصولها المزمع التنازل عنها.

-يدرس العروض، ويقوم بانتقائها، ويعد تقريرًا ظرفيًا عن العرض المقبول، ويرسله إلى الهيئة.

-يتخذ كل التدابير اللازمة للقيام بخوصصة المؤسسات العمومية التابعة للخوصصة أو أصولها.

-يمسك السجلات، ويحفظ المعلومات، و يؤسس إجراءاتٍ إدارية لضمان سرية المعلومات.

الباب الثالث : أحكام انتقالية خاصة بالمؤسسات العمومية القابلة للخوصصة، يشمل على أربع مواد خاصة بهذه المؤسسات، وما يتطلَّب منها أن تقوم به في إطار خوصصتها.

الباب الرابع : كيفيات الخوصصة، وينقسم هذا الباب إلى خمسة فصول، كل فصلٍ تعرض لنوع من أنـواع الخوصصة .حيث تطرق الفصل الأول إلى التنازل عن طريق السوق المالية عبر ماديته، أمـا الفصـل الثاني فتناول التنازل عن طريق المزايدة، وذلك من خلال مواده الثلاث، ثم تعرض في الفصـل الثالـث لخوصصة التسيير بماديته، أما الفصل الرابع فتناول عقد التراضي عبر مواده الثلاث، وأخيـرًا الفصـل الخامس فتعرض لشروط الدفع بمادتي 34و35 والتي تناولت ما يترتب عن التنازلات وطرق التسديد.

الباب الخامس : يأتي هذا الباب بأحكام خاصة بمساهمة الأجزاء فـي عمليـة خوصصـة المؤسسـات العمومية بماديته. (سعيدة مادي ، 2003 ، ص17)

الباب السادس : مراقبة عملية الخوصصة، وتم تفصيله في أربع مواد، حيث خصصـت لجنـة لمراقبـة عمليات الخوصصة وتدعى" اللجنة "ويتم توضيح دورها.

الباب السابع : اهتم بالشروط العامة المطبقة على تحويل الملكية، وتمَّ تفصيله في ثماني مواد، حيث جمعت بين شروط القيام بخوصصة المؤسسة العمومية، والذي يسهر على ذلك وكيفية بيع أسـهمها وأصـولها، وكيف يتم تقييم قيمتها المحاسبية.

الباب الثامن: التنافي بين الوظائف والسر المهني، وتمَّ تفصيله في مادتين، حيث تم الفصل بين العضو في الهيئة والعضو في المجلس، وفي إدارته، والعضو في لجنة مراقبة عمليات الخوصصة والعضو في لجنة فتح الظروف،وتمَّ تحديد مهامهم وإبعادهم عن شراء أسهم المؤسسات التي طبقت إستراتيجية الخوصصة والتزام السر المهني في المعلومات .

الباب التاسع : تناول عقوبات في ثلاث مواد، حيث يعاقب الشخص الذي يملك المعلومات بما أنه مسـؤول مسؤوليَّة مدنية وجزائية وأيضًا إدارية.

الباب العاشر : أحكام مختلفة في ثلاث مواد، حيث اهتم بتنصيب الأجهزة المـذكورة فـي هـذا الأمـر وممارسة عملها.

3-5 الأمر 95-22 المؤرخ في 26اوت 1995:

المتعلق بخصخصة المؤسسات العمومية حيث ينهي هذا الأمر تدخل الدولة في تسيير المؤسسات العمومية الاقتصادية عن طريق صناديق المساهمة، ويمكن التعديل الذي أدخله هذا الأمـر فـي تشـكيل شـركاتٍ عمومية قابضة، وهذه الشركات تمتلك كلية مجموع أسهم المؤسسات العمومية الاقتصادية.

3-6المرسوم التنفيذي 97-87 المؤرخ في 16 مارس 1997:

يعدل المرسوم التنفيذي رقم 96 - 177المؤرخ في 20 ماي 1996 والذي يحدد كيفيات تسـيير حسـاب التخصيص الخاص رقم 302-083، والذي عنوانه" الموارد الناجمة عن الخوصصة "

7-3 المرسوم رقم 97-329 المؤرخ في 10 سبتمبر 1997:

وفي هذا المرسوم تمَّ تحديد الشروط والمنح والامتيازات الإيجابية النوعية أو المختصة، وكـذلك لكيفية الدفع بالقسط لأرباح المشترين للمؤسسات العمومية الاقتصادية المتخصصة.

أما قانون المالية لعام 2001 فقد تضمن بعض التعديلات فيما يخص الخوصصة، مبرراً تعريفها كيفية إنجازها شروطها وكيفية تنفيذها ، وكذا المؤسسات القابلة للخصخصة، كما أسندت مهمة الخوصصة وكل ما يتعلق بها من برامج وإجراءاتٍ للوزير المكلف بالمساهمات في إطار تنفيـذ إسـتراتيجية خوصصـة المؤسسات العمومية الاقتصادية.

4- انطلاق إستراتيجية الخوصصة:

لقد كان مقدرا للمرحلة الأولى لإستراتيجية الخوصصة في الجزائر أن تنطلق في عام 1995 من خـلال المرسوم الرئاسي رقم95 /22 المتعلق بخوصصة بعض المؤسسات الاقتصادية العمومية، وكان التركيز على قطاعي السياحة والتجارة، ذلك أن الحكومة قد خصصت ما يقارب 122 مليار دينار من الموازنـة العامة لسنة 1995 من أجل النهوض بالمشروعات العامة و الخوصصة الجزئية المرخص بها والمتمثلـة في بيع 4% من أسهم المؤسسات العمومية غير الإستراتيجية للقطاع الخاص الجزائري والأجنبي .

وعليه فقد تم البدء في تنفيذ هذا البرنامج في أفريل 1996 بمساندة كل من البنك الدولي وصـندوق النقـد الدولي .وقد استهدف هذا البرنامج 200 مؤسسة صغيرة أغلبها يعمل في مجال الخدمات، وقد أنشأ لهـذا الغرض شركات قابضة لتسهيل عملية البيع.

أما بالنسبة للمؤسسات العمومية الكبيرة، فقد حدد مع نهاية سنة 1998 اعتماد برنامج يقضي بخوصصـة نحو 250 مؤسسة خلال سنتي 1998 و1999 . (حسين عمر ، 1996 ، ص103) .

فضلا عن ذلك، يمكن القول أن تطبيق إستراتيجية خوصصة المؤسسات العمومية الكبيرة قد انطلقـت منذ دخولها مثلا قد مرت إلى نظام الفروع في فيفري 1990 ، كما (ENPEC) الاستقلالية، إذ لوحظ أن مؤسسة نوعا آخر من إعادة الهيكلة، وهي التقسيم إلى وحدات حسب الحـرف، أمـا (BCR) عرفـت مؤسسة فقد مرت إلى الخوصصة في أكتوبر 1997 ، حيث باعت % 20 مـن رأسـمالها (ERIAD) مؤسسة الاجتماعي عن طريق الاكتتاب العام للأسهم، وتنوي التخلي عن وحدة النقل التابعة لهـا للعمـال العاملين فيها.

و يؤكد وزير المساهمة وتنسيق الإصلاحات أن التشريعات الجديدة تسمح لوزارتـه بتسـويق الشـركات العمومية في المؤتمرات العربية والدولية ، ولن تكون الحكومة مضطرة إلى عرضها دفعة واحدة بقدر مـا سيكون هناك مجال لاختيار المؤسسات المراد خصخصتها في الوقت والمناسب والظروف المناسبة، فمـن أصل 180 شركة عمومية تقرر خصخصتها تم عرض 60 مؤسسة للبيـع فـي مناقصـة عامـة خـلال

2001وتتوزع هذه المؤسسات حسب القطاعات كالتـــالي :(تصـــريحات وزيـــر المســـاهمة و تنســـيق الإصلاحات،2001)

جدول رقم : 01 توزيع المشاريع المعروضة للبيع حسب القطاعات لسنة2001

القطاعات	النسبة المئوية(%)
القطاع الصحي	1
القطاع السياحي	4
القطاع الزراعي	4
القطاع التجاري	7
قطاع البناء والأشغال العامة	12
قطاع الخدمات	18
القطاع الصناعي	54

المصدر : موقع الانترنيت www.algeria.investissementoutlook.com

و عموما مازال مسار إستراتيجية الخوصصة متواصلا في الجزائر وفي مختلف القطاعات، إلا أن السؤال الذي يمكن طرحه هو هل حضر المناخ الضروري أو الأرضية المناسبة لهـــذه العمليـــة ؟ وهـــل هـــي ضرورية وصالحة في كل الأحوال أم أنها– موضة -العصر ويكفي أن تكون مطلبا وشرطا مـــن البنـــك الدولي؟

5- **الآثار المتوقع أن تترتب عن تطبيق إستراتيجية الخوصصة في الجزائر:**

إن الاختلاف الكبير بين ظروف النمو ومراحله في المجتمعات المتقدمة والمجتمعـــات الناميـــة، ومعانـــاة الأخيرة من نقص الخدمات الأساسية لمواطنيها وتأخر المبادلات الخاصة وتراجع قوى السوق ومحدوديتها الأمر الذي من شأنه أن يجزم على أن نتائج إستراتيجية الخوصصة لن تكون مؤكدة ولا مضمونة، وعلى العكس من ذلك يمكن التأكيد على التنبؤ في حالة حدوث هذا التحول بحدوث بعض المشاكل والمعوقـــات التي نذكر منها: (ضياء مجيد الموسوي .2003 .ص72 -73)

•صعوبة تسعير الخدمات والسلع المنتجة من المشروعات ذات الطبيعة الاحتكارية خاصة منها خـــدمات الكهرباء والماء والتعليم وغيرها، حيث أن محدودية السوق وضيقها سيحولان دون وجود عدد كبير مـــن هذه المشروعات ذات التكاليف الرأسمالية الضخمة، الأمر الذي يعني بالضـــرورة اســـتبدال الاحتكـــار الحكومي الحالي لهذه الخدمات إلى احتكار خاص، وهذا ما ســـيؤثر بالتحديـــد علـــى الأهـــداف المعلنـــة لإستراتيجية الخوصصة، كما أن القصور في قوى السوق العمالية سيقلل من فـــرص التقـــويم الحقيقـــي للأصول المطروحة للبيع، وهذا ما يتعارض أساسا مع فلسفة الخوصصة وأهدافها.

•لا شك أن الدعوة إلى تطبيق إستراتيجية الخوصصة لا تعني تخلي الدولة عن جميع أدوارها، بقدر ما تعني التغيير في هذه الأدوار من المالك إلى الموجه والمشرف، وهذا ما يقتضي ضرورة توافر الأدوات الرقابية والشبكة القانونية اللازمة لممارسة هذا الدور الجديد بما تشمله من قوانين لمحاربة الاحتكار ومواجهة التلوث، وفرض العمالة الوطنية إلى غير ذلك .

ومما لا شك فيه أيضا أن الجهاز الحكومي يعاني حاليا تخلفا في القوانين وعدم الحزم بتطبيقها والالتزام بها وكذا ضعف أدوات الرقابة، الأمر الذي ينذر مقدما بأن الجهاز الحكومي لن يكون قادرا على ممارسة دوره الجديد.

• إن التحول إلى القطاع الخاص سيؤدي إلى تراجع الأهداف الاجتماعية الحاكمة في المشاريع العامة (كتوفير الخدمات الأساسية للمواطنين ، القضاء على الأمية، رفع المستوى المعيشي للأفراد)، كما سيؤدي إلى نقد الأهداف الاقتصادية التي يسعى إليها رأس المال الخاص والتي تتمحور أساسا حول تحقيق الربح وتعظيمها وهذا ما سيؤثر بشكل مباشر على توفير السلع والخدمات بالسعر والجودة اللذان يتناسبان وإمكانيات الشعب المختلفة.

• التأثيرات المباشرة للخوصصة على العمالة الوطنية وفرص تنميتها وتطويرها، واستحالة فرض ذلك على القطاع الخاص الذي تحركه اعتبارات الربحية وضغط المصروفات، الأمر الذي سيؤثر سلبا على هذه العمالة بالنظر لاحتمالات استبدالها بعمالة أرخص وأكثر مرونة.

• لا شك في أن أهداف القطاع الخاص تدفعه لتملك المشاريع العمومية ذات المردود الجيد والمضمونة النتائج، وهذا ما يعني ترك المشروعات المتعثرة ذات الأعباء المالية في يد الدولة مما يؤثر على الميزانية العامة للدولة، كما قد يعني حرمان هذه الأخيرة من الإيرادات المتوقعة من المشروعات الجيدة.

كما يجب أن لا نغفل عن الآثار السياسية لمحتملة التي تفوق في تكلفتها الآثار الاقتصادية المتوقعة التي تجري للخوصصة، خاصة عند تحويل بعض المشروعات الحيوية مثل مؤسسةSONATRACH و مناقشة خوصصتها الأمر الذي سيؤثر على الأمن الوطني وعلى بعض الاعتبارات السرية المرتبطة بهذه المشروعات.

6- طرق وأساليب وأهداف إستراتيجية الخوصصة في الجزائر :

هناك العديد من الطرق للتحول من الملكية العامة إلى الملكية الخاصة، يتحدد اختيار طريقة أو أكثر من طرق إستراتيجية الخوصصة بحسب اعتبارات كثيرة أهمها نية الدولة في التحول إلى القطاع الخاص، ومدى وضوح هذه النية، ومدى السرعة المرغوبة في التحول، والرغبة في التحول دفعة واحدة أم بالتدرج (أحمد ماهر ،2002.ص113)

ضف إلى ذلك تأثير قوى الضغط السياسية، وتأثير رجال الأعمال، ودور المنظمات العالمية للتمويل والتنمية، والمشاكل الاقتصادية والاجتماعية داخل الدولة . ومن بين طرق الخوصصة الأكثر استعمالا:

-الطرح العام للأسهم.
-الطرح الخاص للأسهم
-مشاركة العمال وأعضاء الإدارة
-بيع أصول المؤسسة
-الخصخصة عن طريق إعادة الهيكلة.
-جلب استثمارات خاصة جديدة للمؤسسة العمومية.
-التأجير وعقود الإدارة.

والجدير بالذكر أن هذه الطرق يمكن تقسيمها إلى مجموعتين أساسيتين: (منير إبراهيم هندي،1995.ص80)

طرق تنطوي على عملية بيع سواء كان بيعا لأصول مالية أي البيع الجزئي أو الكلي لحصة الدولة في ملكية المؤسسة، أو كان بيعا لأصول حقيقية أي بيع لأصول المؤسسة دفعة واحدة أو الواحد تلوى الأخر . وهي تتضمن الطرح العام والخاص للأسهم، بيع أصول المؤسسة، وتمليك الإدارة والعاملين لحصة في رأسمال المؤسسة . أما المجموعة الثانية فهي لا تنطوي على عمليات بيع وتتمثل في :الخوصصة من خلال إعادة هيكلة المؤسسة، الخوصصة بجذب استثمارات خاصة جديدة، والتأجير وعقود الإدارة.

وفيما يلي تفصيل لهذه الأنواع:

6-1 **الطرح العام للأسهم (جزئي أو كلي)** :

يقصد بالطرح العام قيام الدولة ببيع كل أو جزء من الأسهم التي تمتلكها في رأسمال المؤسسة العمومية للجمهور .في حالة قيام الحكومة ببيع نسبة من أسهمها في المؤسسة -أي البيع الجزئي للأسهم– نحصل على مؤسسة مختلطة " حكومة / قطاع خاص " ويكون الغرض في أغلب الحالات هو رغبة الحكومة في الإبقاء على الرقابة الجزئية أو الكلية على المؤسسة التي تم خوصصتها.

الطرح العام للأسهم يمكن أن يتم عن طريق إصدار أسهم جديدة - إصدار أولي للأسهم – يتزامن ذلك مع زيادة في رأس المال،ويمكن كذلك أن يأخذ شكل توزيع ثانوي للأسهم أي بيع الأسهم الحالية للحكومة دون زيادة في رأس مال المؤسسة . عملية البيع تتم غالبا عبر البورصة والمؤسسة المعنية بالخوصصة يجب أن يتوفر فيها عدد من المعايير القانونية والمالية التي يتم مراقبتها من طرف لجنة تنظيم ومراقبة عمليات البورصة .

إذا لم تتوفر المعايير المطلوبة في المؤسسة، فإن اللجنة ترفض إصدار أسهمها للجمهور وحتى إدخالها للبورصة والجدير بالذكر أن الطرح العام للأسهم يتطلب توفر الشروط التالية:

1-المؤسسة المعنية يجب أن يكون لها حجم كبير و أداءات مالية معقولة ومبشرة في المستقبل.

2-أن يكون هناك قدر كبير ومتاح من المعلومات المالية والإدارية عن المؤسسة ويتم الإفصاح عنه للمستثمرين.

3-توفر السيولة النقدية في السوق المحلي لتنفيذ الطرح العام للأسهم.

4-وجود سوق رأسمال نشط وكفء، يتيح الفرصة لتسعير عادل للأوراق المالية المتداولة فيه.

والجدير بالذكر أن لطريقة الطرح العام للأسهم عدة مزايا نذكر منها:
(Rabah Bettahar, 1993, P17)

-أن الخوصصة بهذه الطريقة تسمح بشراكة تمس جمهور واسع جدا أي أنها تسمح بتوسيع وتنويع دائرة الملكية وبذلك نتفادى امتلاك المؤسسة من طرف مجموعة محدودة من ذوي المصالح.

-تسمح بتعبئة موارد مالية يمكن أن توجه نحو خزينة الدولة.

-شفافية صفقات الخوصصة.

ولكن هذا لا يمنع من الحديث عن بعض المشاكل التي يمكن أن تظهر خلال عمليات الطرح العام للأسهم:

-الحالة الصحية للمؤسسة : فإذا كانت المؤسسة العمومية لها وضعية مالية سليمة وأداءات تسيير حقيقية، فإن خوصصتها لا تطرح أي مشكل .إلا أن معظم المؤسسات العمومية المعنية بالخوصصة لا يتوفر فيها ذلك مما يستدعي إجراء الخوصصة عبر مرحلتين، المرحلة الأولى تكون خوصصة جزئية الهدف منها تحسين أوضاع المؤسسة ماليا، تكنولوجيا، ومن ناحية التسيير، في المرحلة الثانية يتم خوصصتها عن طريق البيع العام للأسهم.

-غياب البورصة يقف كذلك عائقا أمام تطبيق هذه الطريقة.

-عملية تقييم المؤسسة المعنية بالخوصصة وتحديد سعر أسهمها تكتسي أهمية بالغة، نظرا للانتقادات التي قد توجه للحكومة ببيعها القطاع العام بأسعار رخيصة.

-إستراتيجية الخوصصة يجب أن تأخذ بعين الاعتبار طاقة الادخار للمستثمرين المحتملين خصوصا على المستوى الوطني .هذه الطاقة للادخار للمستثمرين يجب أن تدرس من أجل معرفة القابلية للذهاب للاستثمار في مثل هذا البرنامج، بعبارة أخرى ما هي العوائق والتخوفات التي يجب التغلب عليها من اجل تعبئة الادخار.

-إذا كانت الحكومة تبحث عن مشاركة الجمهور الواسع، فإن خصخصة المؤسسة العمومية عن طريق البيع العام للأسهم يجب أن تنظم بصرامة من أجل تجنب تملكها من طرف مجموعة محدودة من ذوي المصالح.

6-2. **الطرح الخاص للأسهم**:

يقصد بالطرح الخاص للأسهم بيع الدولة لجزء أو لكل أسهمها في رأس المال الاجتماعي لمؤسسة عمومية لمشتري واحد أو مجموعة من المشترين المختارين مسبقا .يمكن لهذا البيع أن يأخذ شكلين هما:

-الشراء المباشر من طرف مؤسسة أخرى خاصة أو مختلطة وهو ما يسمى بطريقة التفاوض المباشر.

-بيع مجموعة من الأسهم إلى مجموعة محددة من المستثمرين قبل أو بالتزامن مع البيع العام للأسهم وهو ما يعرف بأسلوب العطاءات.

وينطوي أسلوب العطاءات على قدر كبير من المنافسة، بينما يتطلب أسلوب التفاوض المباشر عملية بحث لاختيار عدد من المشترين المحتملين .وتؤكد تجارب الدول خاصة النامية منها على أن أسلوب العطاءات هو الأكثر جاذبية وذلك رغبة في تجنب الانتقادات التي يمكن أن توجه للحكومة إذا ما تم الطرح الخاص بالتفاوض المباشر، ففي السنغال والأرجنتين ألزم المشرع الحكومة في هذين البلدين إتباع أسلوب العطاءات، وتجنب استخدام أسلوب التفاوض المباشر .وسواء تم إتباع أسلوب العطاءات أو أسلوب التفاوض المباشر، فإنه لابد من دراسة المشترين المحتملين من حيث سمعتهم، قوة المركز المالي، القوة الإدارية، خبرتهم بالنشاط الذي تمارسه المؤسسة ... الخ .وهذا من أجل ضمان نجاح المؤسسة بعد خوصصتها.(منير إبراهيم هندي،1995 ، ص 59)

ففي دراسة لتقييم تنفيذ برنامج الخوصصة في الشيلي، تبين أن في مقدمة أسباب فشل المؤسسات بعد تطبيق إستراتيجية الخوصصة هو أن تمويل عملية الشراء كان بأموال مقترضة، إضافة إلى أن المشتري كانت تنقصه المعرفة والدراية بطبيعة النشاط، كما لم تتوافر للمؤسسة المهارات الإدارية اللازمة لتسييرها.

البيع الخاص للأسهم يتم وفق المراحل التالية:

1-الطرح الخاص للأسهم يتطلب مسبقا تطهير المؤسسة العمومية المعنية بالخوصصة ماليا وذلك بتجميد ديونها وتخصيص لها رأس مال اجتماعي.

2-التكفل بضغوطات العمال بخلق الهياكل المناسبة كصندوق البطالة مثلا.

3-إصدار النصوص التشريعية والتنظيمية التي تحدد أهداف الحكومة، الإجراءات القانونية للتقييم، للانتقاء المسبق... الخ.

4-ضمان رسمي بعدم تدخل السلطات الإدارية – الدولة وأجهزتها -في الشؤون الداخلية للمؤسسة المخوصصة كليا أو جزئيا.

ولطريقة الخوصصة عن طريق البيع الخاص للأسهم عدة مزايا أهمها:

-انتقاء المشتري المناسب وذلك على أساس الحاجات الملحة للمؤسسة العمومية المعنية بالخوصصة.

- إدخال تكنولوجيا حديثة، القدرة على اقتحام أسواق جديدة، القدرة المالية، القدرة والاستعداد لتوفير كفاءات ومهارات إدارية لتسيير المؤسسة... إلخ . لهذا السبب، يعتبر هذا الشكل من الخوصصة كمرحلة أولى لأنه يجلب العناصر الأساسية التي تحتاجها المؤسسة العمومية من أجل استمرار بقائها وتطويرها.

-في الحالة التي تكون فيها المؤسسة صغيرة الحجم، فإنه يفضل خوصصتها عن طريق الطرح الخـــاص بدلا من العام وذلك راجع لسببين : أولاهما أنه لا يتوقع أن تحظى أسهم المؤسسة الصغيرة باهتمام كـــاف من قبل السماسرة مما يجعل أسهمها صعبة التسويق، وبالتالي تكون القيمة السوقية للســـهم فـــي اغلـــب الأحيان أقل من قيمته الحقيقية . أما السبب الثاني، فيكمن في أن التكاليف المصاحبة للتداول العام هي فـــي الغالب تكاليف ثابتة لا ترتبط بحجم المؤسسة، في المقابل هناك ارتباط قوي بين حجم المؤسســـة ومزايـــا الطرح العام، مما يؤدي إلى تفضيل إستراتيجية خوصصة هذه المؤسسات الصغيرة من خـــلال الطـــرح الخاص.

-تكاليف الإصدار التي تتحملها الحكومة في حالة الطرح الخاص تكون أقل منها في حالة الطرح العام.

-هي الأسلوب الملائم في حالة عدم وجود سوق متطورة لرأس المال، ويكون من الصعب الوصول إلى الجمهور العام من المستثمرين.

-هناك مؤسسات قد ترغب الحكومة في تطبيق إستراتيجية الخوصصة عن طريق البيع العام لأسهمها، ولكن ضعف أدائها يقف حائلا دون تحقيق ذلك . ولحل هذه المشكلة يمكن للحكومة بيع حصة من رأسمالها في المؤسسة لمستثمر معين – طرح خاص جزئي – لديه الخبرة التي تمكنه مـــن تطـــوير وتحســـين أداء المؤسسة، مما يتيح الفرصة لبيع باقي حصتها مستقبلا من خلال الطرح العـــام أي أن الطـــرح الخـــاص يستخدم للحصول على نواة صلبة للبيع العام للأسهم لأنه يشكل أداة ممتازة لجلب الدراية التقنيـــة ورؤوس الأموال للمؤسسة العمومية التي تحتاجها من أجل النهوض .

ونذكر في هذا الصدد التجربة الفرنسية في خوصصة العديد من المؤسسات، حيث تمت على مـــرحلتين : في المرحلة الأولى تم بيع حصة صغيرة من الأسهم لمستثمر معين أو مجموعة مختارة من المســـتثمرين أي بالبيع المباشر من خلال الطرح الخاص حيث يتم إعطاؤهم كافة الصلاحيات لإدارة شؤون المؤسسة . وعندما تظهر بوادر التحسن، تقوم الحكومة في مرحلة ثانية بطرح المزيد من أسهم رأس المـــال للبيـــع للجمهور أي من خلال طرح العام .وبالطبع يخضع اختيار المستثمرين في المرحلة الأولى لمعايير دقيقـــة لضمان تحسن أداء المؤسسة.

ونشير في الأخير إلى أن طريقة البيع الخاص للأسهم كانت عرضة للعديد من الانتقادات خصوصا عنـــد غياب الشفافية في تنفيذ صفقاتها . سعر التنازل يمثل المشكل الأكثر تعقيدا . فاختيار مســـتثمر معـــين قـــد يعرض الحكومة لمواجهة انتقادات معينة، خاصة إذا كانت قيمة العطاء الذي تقدم به أقل من قيمة عطـــاء مستثمر أخر ترى فيه الحكومة أنه ليس لديه الخبرة والمعرفة بنشاط المؤسسة، فمثل هذا الاختيار قد يفسر بتفسيرات مختلفة . أضف إلى ذلك أن أسلوب الطرح الخاص قد يؤدي إلى سيطرة فئة محدودة على قطاع كبير من الاقتصاد الوطني في حالة قيام الحكومة بخوصصة نسبة كبيرة من المؤسسات.

6-3.مشاركة العمال وأعضاء الإدارة:

أسلوب الخوصصة عن طريق مشاركة العمال وأعضاء الإدارة يتضمن جانبين:

-مشاركة المسيرون أو أعضاء الإدارة

-مشاركة العمال.

مشاركة أعضاء الإدارة تخص مجموعة صغيرة من المسيرين، بينما مشاركة العمال تتعلق بمجموع عمال المؤسسة .الهدف هو ممارسة رقابة حقيقية من طرف الإطارات المسيرة على المؤسسة التي تم خوصصتها، كما أن مشاركة المدراء في رأس مال المؤسسة سيجعل لهم مصلحة في نجاح المؤسسة واستمرارها، وهو ما يدفعهم للحرص عند اتخاذهم القرارات ذات التأثير على مستقبل المؤسسة وهذا عكس الوضع السابق عندما كانت المؤسسة تابعة للقطاع العام حيث أن المدراء عادة يسعون إلى اتخاذ القرارات التي تضمن حمايتهم لوظائفهم، أضف إلى ذلك أنه بواسطة هذه الطريقة يمكن الحفاظ على مناصب العمل مما يسمح للحكومة بتجنب ضغوطات العمال نتيجة لتصفية مؤسستهم.

يتم اللجوء إلى بيع المؤسسة للعمال والمدراء نظرا لعدم حماس المستثمرين لشراء المؤسسة بسبب المشاكل المالية لها، أو ضعف كفاءتها، أو للاضطرابات العمالية بالمؤسسة، أو لعدم ضمان المشتري انه سيحصل على تعاون العمال والإدارة .فهذه الطريقة تشكل البديل الجيد لمؤسسة عمومية غير قابلة للبيع كما هي بسبب خصوصا مشاكل العمالة الزائدة، فبدلا من تصفيتها والتي تكون مكلفة للحكومة والعمال في نفس الوقت، تباع للعمال وأعضاء الإدارة.

وتشير التجارب إلى أن إتباع هذا الأسلوب في الخوصصة أدى إلى الحفاظ على وظائف العمال بل وتحقيق أرباح وهذا ما أدى بالعديد من الدول كفرنسا وبريطانيا واسبانيا وأستراليا إلى الأخذ به حيث تملك العاملون جزء من المؤسسة أو كلها.

فالحكومة البريطانية مثلا قامت في 1982 ببيع مؤسسة هوفر كرافت إلى خمسة من المديرين بمبلغ أسترليني واحد – مبلغ رمزي -وخلال سنوات محدودة انقلبت خسائر المؤسسة إلى أرباح، وقام المدراء الخمسة ببيع مؤسسة هوفر كرافت في 1986 إلى شركة نقل بحري بمبلغ 4.3 مليون أسترليني(أحمد ماهر، 2002، ص160)

وفي كندا، يتم عرض % 10 من أسهم الشركات للعالمين فيها بخصم قدره% 10 ، ويمنحون قرضا لتمويل هذا الشراء بدون فائدة(محمود صبح.ص89)

هذا النوع من إستراتيجية الخوصصة يتم عن طريق ثلاثة أساليب:

أ -اختيار الأسهم:

وفقا لهذا الأسلوب تقوم الحكومة بإصدار أسهم جديدة، يمكن للمدراء والعمال شراؤها، بسعر محدد سلفا والذي عادة يقل عن القيمة السوقية الجارية للسهم في السوق .وقد تترك إدارة العملية إلى بنك تجاري

ليتولى تحصيل قيمة السهم من أولئك الذين قرروا الشراء .هذا الأسلوب يناسب المؤسسات التي تعاني من انخفاض في كفاءة الإدارة، ويعتقد أن مشاركة أعضاء الإدارة في ملكية المؤسسة قد يؤدي إلى بذل جهد أكثر للنهوض بالمؤسسة.

ب -مخططات مشاركة العمال في رأسمال المؤسسة:

وهي الطريقة الأكثر شيوعا ونجاحا حيث تقوم وحدة تنظيمية مختصة كالنقابة العمالية نيابة عن العمال بشراء حصة في رأسمال المؤسسة - أو كل المؤسسة - التي يعملون فيها وذلك من خلال الحصول على قرض طويل الأجل، على أن يتم سداد القرض مع فوائده من الأرباح التي ستحقق سنويا أو بجزء من أجورهم .ولتشجيع هذه الطريقة تقوم الدولة بتقديم تسهيلات للحصول على القروض، فإما أن تقوم بتقديم هذه القروض، أو أن تعفى المؤسسة المالية التي تقدم القرض من جزء أو كل فوائد القرض من الضرائب مما يغري المؤسسة المالية بتقديم القرض لأن فوائده معفاة من الضرائب .

كما قد تسمح الدولة باعتبار التوزيعات على أسهم مخطط المشاركة من المصاريف التي يمكن للمؤسسة خصمها قبل التوصل إلى صافي الربح الخاضع للضريبة، كما يمكن اعتبار الخصم من مرتبات العاملين لتمويل شراء الأسهم من المصاريف التي يمكن خصمها قبل حساب الضريبة .

هذا الأسلوب يلائم عادة المؤسسات التي تمثل الأصول الثابتة فيها جزءا كبيرا من استثمارات المؤسسة، وتحقق مستوى معقول من الأرباح، وتجرى توزيعات للجانب الأكبر من هذه الأرباح . لأنه في ظل توفر هذه العوامل يمكن للعمال الحصول على قرض لتمويل مخطط المشاركة، كما يسهل عليهم سواء القرض وفوائده.

ج -شراء الإدارة أو العمال للمؤسسة بأموال مقترضة:

وفقا لهذه الطريقة يقوم المديرون منفردين أو مع العمال بتكوين شركة قابضة يساهم فيها الأعضاء بأموالهم أو جزء من مرتباتهم أو من خلال الاقتراض الطويل الأجل، يكون على عاتق هذه الشركة القابضة الشراء الكامل للمؤسسة وسداد القيمة فورا وذلك من الأموال التي تكون منها رأسمال الشركة القابضة إضافة إلى الأموال المقترضة، على أن تقوم الشركة القابضة بسداد القرض وفوائده لاحقا.

وتمتاز هذه الطريقة بالانتقال الفوري للملكية إلى المديرين، وتناسب هذه الصيغة المؤسسات التي ليس لها فرصة بديلة للخوصصة سوى التصفية، وبالتالي فعن طريق هذا الأسلوب يمكن الحفاظ على القوة العاملة بالمؤسسة أو نسبة كبيرة منها.

ولطريقة إستراتيجية الخوصصة عن طريق مشاركة أعضاء الإدارة والعمال مزايا أهمها:

-الحفاظ على وظائف العمال.

-زيادة دخل العمال من خلال الحصول على نصيبهم في توزيع الأرباح باعتبارهم مالكين لرأس المال.

-مشاركة العمال في اتخاذ القرارات التي تهمهم كالتوسع والإنتاج والتسويق والموارد البشرية.

-تحقيق هدف توسيع قاعدة الملكية على قطاع كبير من المواطنين.

-تملك العاملين للمؤسسة لا يعرض الحكومة للانتقادات.

-زيادة إنتاجية وربحية المؤسسة على المدى الطويل، فالعمال باعتبارهم ملاك يــدركون وجــود علاقــة وثيقة بين تقدم المؤسسة وما يحققونه من عائد وهذا ما يدفعهم إلى زيادة إنتاجيتهم وبالتالي زيــادة ربحيــة المؤسسة.

-كسب تأييد سياسي لمرحلة الخوصصة، حيث أن التحول من الاقتصاد المخطط إلى اقتصاد السوق قــد يعوقه معارضة واضحة من العمال باعتبارهم أول من يتهدد بفقدان مناصب عملهم أما سلبياتها فتتمثل في أن خبرة العمال فيما يخص القرارات التي تمس جوانب التكنولوجيــا والإنتــاج والتســويق والتمويــل والاستثمار محدودة مما قد يعيق اتخاذ القرارات الإدارية بشكل ناجح. كما أن التجارب بينــت أن هــؤلاء العمال يكونون غير قادرين على قراءة الميزانيات المالية وتحليل المركز التجاري للمؤسســة مــع عــدم رغبتهم في التعلم في تلك المجالات.

كل هذه العوائق وغيرها قد يؤدي إلى فشل هذه الطريقة كما حدث في الشيلي حيث لم تنجح الخوصصــة فيها بهذا الأسلوب في الكثير من المؤسسات مما أدى إلى انتقال ملكيتها من العمال إلى مستثمرين آخــرين وبالتالي ضياع الأموال المستثمرة من طرف العمال وكذا فقدانهم لوظائفهم هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن قيام الحكومة بتعويض العمال عن الخسائر التي تعرضوا لها، يعني ارتفاع في تكلفة تنفيــذ برنــامج الخوصصة.

6-4. الخوصصة من خلال بيع أصول المؤسسة:

في الطرق الثلاثة السابقة كانت إستراتيجية الخوصصة تتم من خلال بيع حصة الحكومة فــي رأســمال المؤسسة العمومية، أما في هذه الطريقة فيتم تقسيم أصول المؤسسة وبيعها مجزأة أو مجمعة في وحــدات جديدة . وتأخذ الخوصصة من خلال بيع أصول المؤسسة الأشكال التالية:

1-بيع أنشطة المؤسسة العمومية . فبدلا من خوصصة جزء من الرأسمال الاجتماعي، يتم اللجوء إلى بيع نشاط نظرا لعدم كفاءته الاقتصادية -أي أن تشغيل هذه الأصول غير اقتصادي بمعنى أن القيمة المتوقعة للمكاسب المستقبلية لو تم الاحتفاظ بتلك الأصول ضمن العمليات هي اقل من القيمة التي يمكن أن تباع بها تلك الأصول -، أو لعدم اتساقه مع باقي الأنشطة .

يتم اللجوء إلى هذا الشكل من أجل إيقاف الخسارة المالية التي يسببها هذا النشاط للمؤسسة.

2-الشكل الأخر هو قيام الحكومة بإنشاء شركة مختلطة مع القطاع الخاص على أن تقدم تلــك الأصــول كجزء من مساهمتها، يمكن أن تقوم الحكومة في مرحلة ثانية ببيع أسهمها في هذه الشركة المختلطة فــي البورصة.

بيع الأصول يمكن أن يتم على أساس دفتر الشروط الذي يتم فيه تحديد الأسعار وكذا الشروط الأخرى للشراء . مع ذلك اللجوء إلى البيع بالمزاد يجعل العملية أكثر شفافية والوصول إلى الأسعار الأكثر عدالة.
وتجدر الإشارة إلى أن هذا الأسلوب لإستراتيجية الخوصصة يناسب المؤسسات التي لا يمكن بيعها كمؤسسة مستمرة، إذ يقتضي ذلك القيام بإجراءات قانونية طويلة ومعقدة لتحويل المؤسسة من مؤسسة عامة إلى مؤسسة خاصة أو أن ذلك يتطلب إعادة تأهيل المؤسسة .فمثلا في إيطاليا بيعت أصول شركة ألفا روميو Alfa romea التي تعرضت لخسائر كبيرة وانتقلت التزاماتها إلى شركة جديدة أنشأتها شركة فيات– لانشيا Fiat- Lancia والسبب هو تخفيض الضرائب المدفوعة، فخسائر شركة ألفا روميو امتصت جزءا من مكاسب الشركة المندمجة فيها، ليتقلص الوعاء الضريبي وبالتالي الضريبة المستحقة على الشركة الجديدة .هذه الطريقة أتبعت كذلك في خوصصة صناعة النسيج في توجو والبرازيل.
طريقة الخوصصة من خلال بيع أصول المؤسسة لها نفس مزايا الطرح الخاص وفي مقدمتها فرصة اختيار المشتري الذي تتوافر له الإمكانيات المادية والخبرة التقنية والإدارية .أيضا تمتاز بالمرونة حيث تسمح ببيع أصول المؤسسة الواحد تلوى الآخر، في الوقت الذي يصعب فيه بيع أصول المؤسسة كوحدة واحدة، أو بيع المؤسسة على أساس أنها مستمرة.
أما عيوب هذه الطريقة فتتمثل أساسا في عدم كفاية حصيلة البيع لسداد ما على المؤسسة من التزامات، مما يعرض الحكومة للانتقادات . وفي حالة التخلص من كافة الأصول أو معظمها فإن هذه الطريقة تطرح مشكلة مستقبل العاملين بالمؤسسة.

5-6 الخوصصة عن طريق إعادة هيكلة المؤسسة:

هذه الطريقة تتضمن تقسيم المؤسسة العمومية إلى عدة وحدات متميزة تكون متفرقة أو تجمع في وسط شركة قابضة مع عدة فروع .إعادة الهيكلة لا تشكل خوصصة بمعنى الكلمة لكنها مرحلة ضمن التحضير لها.وتجدر الإشارة أن هذا الأسلوب لإستراتيجية الخوصصة من خلال تقسيم المؤسسة إلى وحدات مستقلة يناسب الحالات التالية:

1-عندما ترغب الحكومة خوصصة أنشطة معينة داخل المؤسسة الأصلية، والإبقاء على ملكية أنشطة أخرى .أو عندما تكون المؤسسة محتكرة للسوق، وتريد الحكومة تقسيمها إلى وحدات مستقلة متنافسة، كما حدث في الأرجنتين لشركة التليفونات، التي تم تقسيمها إلى شركتين مستقلتين متنافستين، ونفس الشئ بالنسبة لشركة بناء السفن في بريطانيا.

2-كذلك تستخدم هذه الطريقة في حالة المؤسسات الضخمة التي يصعب خوصصتها كوحدة واحدة من خلال الطرح الخاص أو العام الذي قد لا يتوافر فيها شروطه.

بالنسبة للجزائر نلاحظ أن إعادة الهيكلة العضوية للمؤسسات انطلقت في 1982 حيث تم تقسيم الشركات الوطنية إلى مؤسسات عمومية صغيرة . لتتبع إعادة الهيكلة العضوية بإعادة هيكلة مالية من اجل تطهير

المؤسسات، وخصها برأسمال اجتماعي .هذه السياسة الاقتصادية أدت إلى نتائج عكسية للأهداف المسطرة، فالمؤسسة العمومية بقيت تسير مركزيا. ثم جاءت الإصلاحات الاقتصادية لسنة 1988 حيث تم إصدار نصوص قانونية تجسد خوصصة تسيير المؤسسة العمومية:

-إنشاء المؤسسة العمومية الاقتصادية في شكل شركة ذات أسهمSPA .

-خلق صناديق المساهمة من أجل تسيير حقيبة الأنشطة العمومية للمؤسسات المحولة إلى شركات ذات أسهمSPA.

- وضع أجهزة التسيير الخاصorganes de gestion privée مثل :مجلس إدارة المؤسسة، محافظ حسابات، إلغاء أي تدخل من طرف الدولة، إعادة كل سلطات التسيير إلى الشركة ذات الأسهم.

- التطهير المالي (1991-1992) شكل المرحلة الأخيرة لتحضير المؤسسة قبل تطبيق إستراتيجية الخوصصة عليها. .

-إصدار تعديلات في قانون التجارة وذلك بفتح " الرأسمال الاجتماعي "للمؤسسة العمومية التي أصبحت شركة بالأسهم أمام الصفقات الجارية في إطار بورصة القيم المنقولة.

-حل صناديق المساهمة وتعويضها بالشركات القابضة.

6-6 الخوصصة عن طريق جلب استثمارات خاصة جديدة للمؤسسة العمومية:

من اجل جلب استثمارات إضافية من القطاع الخاص، إما لإعادة تأهيل المؤسسة أو من أجل تمويل استثمارات جديدة، الحكومة تقترح زيادة في رأس المال الاجتماعي للمؤسسة العمومية.

والملاحظ في هذه الطريقة أن الحكومة لا تتخلى عن ملكيتها الأصلية، فهي لا تنطوي على بيع لحصة الحكومة في رأسمال المؤسسة أو لأصولها، مع ذلك فإن هذه الطريقة تؤدي إلى انخفاض الحصة النسبية لمساهمة الحكومة في رأس مال المؤسسة وبالتالي يضعف من سيطرتها على المؤسسة . ففي تونس مثلا، أدت خوصصة صناعة الغزل والنسيج بهذه الطريقة إلى انخفاض حصة الحكومة في رأس المال من88% إلى 49 %وذلك راجع إلى أن هذه الطريقة للخوصصة تبدأ أولا بتخفيض رأس المال المدفوع الذي يظهر في الميزانية، وذلك بمقدار الخسائر المجمعة التي منيت بها المؤسسة في السنوات السابقة، ثم في خطوة موالية يتم دعوة القطاع الخاص للمساهمة في تمويل استثمارات المؤسسة، وهو ما يؤدي إلى تقليص نسبة مساهمة الحكومة.

وتجدر الإشارة إلى انه رغم تصنيف هذه الطريقة ضمن الأساليب التي لا تتضمن تخلي الحكومة عن ملكيتها في شكل بيع أصول المؤسسة أو بيع حصة الحكومة في رأس المال، إلا أنه حدثت حالات صاحب فيها مساهمة القطاع الخاص في تمويل استثمارات جديدة، قيام الحكومة بالتخلي عن جزء أو كل حصتها في رأس المال ومثال ذلك ما حدث لشركة الخطوط الجوية الماليزية حيث طرحت الحكومة حصتها في رأس المال للبيع في الوقت الذي قامت فيه بدعوة القطاع الخاص للاكتتاب في أسهم أصدرتها الشركة.

نفس الحالة بالنسبة لخوصصة الشركة العامة للكهرباء في فرنسا. والمؤسسات التي يناسبها هذا الأسلوب في إستراتيجية الخوصصة هي تلك التي تواجه مشكلة في التمويل سواء تمويل الاستثمار في الأصول الثابتة أو رأس المال العامل، المطلوب للتوسع أو إعادة تأهيل المؤسسة. والحكومة عادة ما تفضل دخول مستثمر أجنبي كشريك عند تأهيل المؤسسة وذلك للاستفادة من خبرته في الإدارة وغيرها .كذلك تلاءم هذه الطريقة المؤسسات التي قد تؤدي خوصصتها من خلال بيع الأصول أو بيع حصة الحكومة في رأس مال إلى آثار سياسية غير مرغوبة.

6-7**الخوصصة عن طريق التأجير وعقود الإدارة**:

التأجير وعقود الإدارة يمثلان شكلان متقاربان من أشكال إستراتيجية خوصصة المؤسسة العمومية، فكلا الأسلوبين يزود المؤسسة محل الخصخصة بالدراية التقنية والإدارية خلال فترة تعاقدية معينة بتكلفة محددة.

الهدف الأساسي من خوصصة تسيير مؤسسة عمومية يكمن في إمكانية رفع كفاءتها ومردوديتها. فطريقة التأجير وعقود الإدارة لا تتضمن تحويل لملكية حصة الحكومة في رأس المال أو بيع لأصول المؤسسة، وإنما هي عبارة عن خوصصة الإدارة وعمليات المؤسسة، دون أن يمتد ذلك إلى خوصصة الملكية . وفيما يلي تفصيل لكل نوع على حدى.

6-7-1 **التأجير**:

التأجير هو عبارة عن اتفاق يقوم المستأجر بمقتضاه بتأجير الهياكل القاعدية، شهرة المحل أو الوحدة الإنتاجية أو تأدية خدمة من اجل ممارسة النشاط لحسابه الخاص، على أن يلتزم بدفع قيمة إيجاريه دورية وفقا لها هو منصوص عليه في عقد التأجير، وبصرف النظر عن نتائج الأعمال، إذا ما انتهت بربح أو خسارة، هذا يعني أن المستأجر يتحمل كافة المخاطر التجارية للنشاط .وهذا بعكس عقود الإدارة حيث أن المتعاقد لا يتحمل المسؤولية المالية للأنشطة، ففي حالة خسائر، الدولة هي التي تتكفل بذلك .المستأجر، إضافة لتسديده قيمة الإيجار، هو مجبر عادة على صيانة وإصلاح الأصول التي يستخدمها أو أن يساهم في تكلفة ذلك طبقا لجدول زمني يتفق عليه المستأجر يمكنه توظيف عمال خاصين به أو الاحتفاظ بالعمال الموجودين بدمجهم مع عماله. (محمود صبح. ص42)

6-7-2 **عقود الإدارة**: (رياض دهال وحسن الحاج .ص7و8).

في عقود الإدارة يتم الاحتفاظ بالملكية إلا أن أداء العمليات والأنشطة الإنتاجية والخدمية يتم تحويل جزء منها إلى القطاع الخاص .عقود الإدارة تخص عادة مؤسسة التي هي في نفس نشاط المؤسسة العمومية محل الخوصصة .متعهد الإدارة تكون له في هذه الحالة مسؤولية تسيير المؤسسة حسب دفتر شروط محدد مقابل تعويض مادي .هذا الأخير يتمثل أساسا في أتعاب محددة لا ترتبط بمستوى الأرباح المحققة من طرف المؤسسة.

بينما المستأجر يدفع للدولة مقابل استخدام الأصول محل الإيجار، فإن متعهد الإدارة يدفع له أتعاب مقابل تسييره ودرايته التقنية .فهو يتمتع بالمسؤولية الكاملة في تسيير ومراقبة المؤسسة، لكنه غير مجبر على تحقيق أرباح، بل تمنح له أتعابه مهما كانت النتائج أرباح أو خسائر، فالمؤسسة العمومية هي التي تتحمل المخاطر التجارية بالكامل، وتكون مسؤولة عن كامل رأس مالها العامل، والديون التي استخدمتها في التمويل .

كما يمكن أن ينص العقد على حوافز مادية لمتعهد الإدارة في حالة الأداء المتميز للمؤسسة.

عقود الإدارة هي أكثر أساليب إستراتيجية الخوصصة شيوعا في الولايات المتحدة الأمريكية، كما أنها تعتبر من الطرق الأخذة في النمو وذلك بسبب مزاياها العديدة ومن أهمها:

-استمرار ملكية الحكومة للمؤسسة مع إدخال طاقم إداري على درجة عالية من المهارة إلى المؤسسة، حيث تبقى الحكومة متمتعة بقدر من السلطة على الإدارة في أمور معينة يحددها العقد.

-تخفيض في تكلفة أداء النشاط وتقديم الخدمة، فالدولة تحصل من خلال تنافس المتعاقدين من القطاع الخاص على أفضل العروض من حيث الخدمة والجودة والسعر.

-إجبار عمال المؤسسة على التعامل مع حقائق السوق المفتوح وأن البقاء للأصلح.

وإذا أردنا إجراء مقارنة بين عقود التأجير والإدارة فإننا نجد الفروق التالية:

1- في عقود الإدارة لا يتحمل متعهد الإدارة أي مسؤولية مالية عن عمليات المؤسسة سواء حققت أرباحا أو خسائر .أما في عقود التأجير، فإن المستأجر يتحمل مخاطر التشغيل كاملة، وعليه أن يدفع قيمة الإيجار حتى في حالة تعرضه للخسارة.

2-في عقود التأجير، المستأجر لا يلتزم بالإبقاء على العاملين في المؤسسة محل الخوصصة، حيث له الحرية الكاملة في الإبقاء على العمالة الحالية أو تغييرها بعمالة أخرى .أما في عقود الإدارة فلا يمكن التخلص من العمال الحاليين.

3-المستأجر له الحرية الكاملة في تشغيل الأصول، ما دام يجري لها الصيانة والإصلاح اللازمين، أما في عقود الإدارة فإن سلطات الإدارة محددة بنصوص العقد .

الإيجار وعقود الإدارة يشكلان الطريقتان الأساسيتان لإستراتيجية خوصصة التسيير وتزويد المؤسسة بالتكنولوجيا، الدراية التقنية والإدارية التي تحتاجها دون خوصصة ملكية المؤسسة العمومية . وبالتالي فهي تناسب الحالات التي لا تريد فيها الدولة خوصصة الملكية نظرا لـ:

-وجود معارضة من قوى سياسية، أو وجود قيود قانونية تمنع تحويل ملكية هذه المؤسسات، كذلك قد يكون وراء ذلك أسباب سيادية.

-مؤسسة غير مربحة، وبالتالي استخدام الأسلوبين من أجل إعادة تأهيل المؤسسة تمهيدا لتطبيق إستراتيجية خوصصة ملكيتها جزئيا أو كليا وهذا ما حدث لبعض شركات الغزل والنسيج في سريلانكا، حيث قامت الحكومة بطرح أسهم تلك المؤسسات للبيع للجمهور بعد انتهاء عقود الإدارة.

-شروط إستراتيجية الخوصصة لم تتوفر بعد.

في الأخير تجدر الإشارة إلى أن عقود الإدارة والتأجير لا تخفف من مديونية المؤسسات العمومية، فالقيمة الإيجارية في عقد التأجير قد لا تكفي لسداد تلك الديون .أما بالنسبة لعقود الإدارة فهي تشكل تكلفة تتحملها المؤسسة العمومية، لذلك ينبغي أن تكون الزيادة المتوقعة في الأرباح المتولدة كافية لتغطية هذه التكاليف . زد على ذلك أن الخوصصة عن طريق عقود الإدارة قد تقتضي من الحكومة استثمار المزيد من الموارد المالية لإعادة تأهيل المؤسسة.

لنجاح إستراتيجية الخوصصة عن طريق عقود التأجير والإدارة يجب التأكد من سلامة المركز المالي للمستأجر، وكذا الاختيار الجيد للإدارة والتي ينبغي توفر فيها شروط مثل : الجدية، توفر المهارات والخبرات الإدارية والتقنية ... الخ.

7- عملية تنفيذ إستراتيجية الخوصصة:

إن عملية تنفيذ إستراتيجية الخوصصة هي محصلة لإستراتيجية وبرنامج مسطرين يكونان محل مصادقة من مجلس الوزراء، وتستدعي آلياتها وميكانيزماتها العمل من خلال هيئات معينة أساسها مجلس مساهمة الدولة الذي ترتكز عليه العملية ضمن التشريع الساري المفعول:

7-1 مجلس مساهمات الدولة :

-انشأ هذا المجلس بموجب المادة 08 من الأمر 01-04 المتعلق بالخوصصة وقد اسند إليه بالإضافة إلى ضبط تنظيم القطاع العمومي مهمة خوصصة المؤسسات العمومية الاقتصادية ذلك لأنه:

-يحدّد الإستراتيجية الشاملة في مجال مساهمة الدولة و الخوصصة.

-يتولى دراسة ملفات الخوصصة والموفقة عليها.

-يحدد السياسات والبرامج فيما يخص مساهمات الدولة وينفذها.

إن هذه الهيئة التي تجتمع مرّة واحدة على الأقل كل ثلاثة أشهر لدراسة النقاط المشار إليها يتولى رئاستها رئيس الحكومة وأمانتها الوزير المكلف بالمساهمة وتتشكل من:

-وزير الدولة وزير العدل

-وزير الدولة وزير الداخلية والجماعات المحلية

-وزير الدولة وزير الشؤون الخارجية

-وزير المالية

-وزير المساهمة وتنسيق الإصلاحات

-وزير التجارة

-وزير العمل والضمان الاجتماعي

-وزير تهيئة الإقليم والبيئة

-وزير الصناعة وإعادة الهيكلة

-الوزير المنتدب لدى وزير المالية المكلف بالخزينة وإصلاح المالية

-الوزير المعني أو الوزراء المعنيون بجدول الأعمال.(المرسوم التنفيذي رقم 01-253 المؤرخ بتاريخ 10 سبتمبر 2001 يتعلق بتشكيلة مجلس مساهمة الدولة وسيره. الجريدة الرسمية رقم 51.ص6)

وفي ظل حل الشركات القابضة من قبل جمعياتها العامة غير العادية طبقا للتشريعات الجديدة فقد أوكلت لهذه الهيئة وبشكل انتقالي مهمة توزيع الأسهم والمساهمات والسندات والقيم المنقولة التي تحوزها الدّولة أو أي شخص معنوي خاضع للقانون العام في رأسمال المؤسسات العمومية الاقتصادية ويكون التوزيع على هذه الأخيرة بحيث تحول إليها أموال وحقوق وسندات الشركات القابضة المنحلة. وفي هذا السياق فإن مهام الجمعية العامة للمؤسسات الاقتصادية العمومية التي تحوز فيها الدولة الرأسمال الاجتماعي تستند مباشرة إلى ممثلين مؤهلين قانونا من المجلس يمارسون مهامهم طبقا لنصوص القانون التجاري فيما يخص شركات رؤوس الأموال.

غير أنه وبعيدًا عن هذا الإجراء الانتقالي فإن الجمعيات العامة للمؤسسات الاقتصادية هي التي تفصل في كل المسائل المتعلقة بحياة المؤسسة باستثناء التسيير العادي وخاصة،فيما يتعلق بموضوعنا، فيما يلي:

-الزيادة في الرأسمال الاجتماعي وتخفيضه.

-تقييم الأصول والسندات.

-التنازل عن سندات أو عن عناصر الأصول.

2-7 **تنفيذ إستراتيجية الخوصصة** :

في إطار تنفيذ هذه الإستراتيجية فان الوزير المكلف بالمساهمات يتولى بالتشاور مع الوزراء المعنيين إعداد برنامج الخوصصة وكيفيات وإجراءات وشروط نقل الملكية ويقترح ذلك على مجلس مساهمات الدولة للموافقة عليها ؛ كما يعدّ وينّفذ إستراتيجية اتصال اتجاه الجمهور والمستثمرين بهدف إعلامهم حول سياسات الخوصصة وفرص المساهمة في رأس مال المؤسسات العمومية الاقتصادية.

إن عملية تنفيذ إستراتيجية الخوصصة تتطلب من الوزير المكلف بمساهمات الدولة اتخاذ التدابير التالية:

-تكليف من يقوم بتحديد قيمة المؤسسة أو الأصول المراد التنازل عنها وهذا ضمن العمليات التي يحويها برنامج الخوصصة التي صادق عليها مجلس الوزراء.

-دراسة العروض المقدمة والقيام بانتقائها.

-إعداد تقرير مفصل حول العرض الذي تمّ قبوله.

-إرسال ملفات التنازل إلى اللجنة المختصة بمراقبة عمليات إستراتيجية الخوصصة.
-عرض ملف التنازل على مجلس مساهمات الدولة بما يتضمنه من جملة معلومات من أهمها سعر التنازل وكذا كيفيات نقل الملكية علما أن هذا المجلس ترجع إليه مهمة تشكيل اللجنة التي تتولّى متابعة عمليات الخوصصة. وبالّنظر إلى أهمية العملية فانه يخول للوزير المعني الاستعانة بما يلزمه من خبرات وطنية ودولية ضمانا لتنفيذ جيد وفعّال.

7-3طرق وكيفيات التنفيذ:

إن عملية التنفيذ يمكن أن تتم بانتهاج إحدى الطرق التالية:

-إما الّلجوء إلى آليات السوق المالي وذلك عن طريق عرض أصول المؤسسات المراد تطبيق إستراتيجية الخوصصة في البورصة أو بعرض علّني بسعر محدد.

-وإما بإتباع أسلوب المناقصات : وضمن هذه الطريقة يتم التنازل الكلي أو الجزئي عن أصول المؤسسات المعنية عن طريق المناقصات بطرقها المعروفة المختلفة. (par voie d ´appels d´offres)
وإما باللجوء إلى أسلوب البيع بالتراضي(Le gré à gré) وهو إجراء استثنائي يمكن اللجوء إليه في حالات معيّنة .

-كما يمكن اعتماد أي نمط قانوني آخر لتطبيق إستراتيجية الخوصصة يهدف إلى ترقية وتوسيع المساهمة، وفي هذا الصدد تجدر الإشارة إلى أن الأسهم أو الحصص الاجتماعية المعروضة للبيع يمكن تجزئتها إلى سندات ذات قيمة اسميّة اقل لتشمل اكبر قدر ممكن من الجمهور.

-وإذا كان التشريع الأول لإستراتيجية الخوصصة الملغى قد أسفر انطلاقا من سنة 1998 عن خصخصة 1500مؤسسة محلية لفائدة حوالي 30.000 عاملا فان التشريع الساري المفعول ينص على استفادة أجراء المؤسسات العمومية المرشحة لتطبيق إستراتيجية الخصخصة الكاملة مجّانا من% 10 على الأكثر من رأسمال المؤسسة المعنية ويستفيد من يهمهم الأمر منهم في استعادة مؤسستهم من حق الشفعة المحدّد زمنيا بشهر واحد مع استفادتهم زيادة على ذلك من تخفيضات تصل إلى % 15 من سعر التنازل. ويتعين على هؤلاء الأجراء المستفيدين أن ينتظموا في شركات ضمن احد الأشكال المنصوص عليها قانونا.وباستكمال الإجراءات فان عقد التنازل يوكل إمضاؤه لممثل تفوّضه قانونا الجمعية العامة للمؤسسة المعنية.

7-4 مراقبة عمليات إستراتيجية الخوصصة :

نصت المادة 30 من الأمر 01-04 على تأسيس لجنة لمراقبة عمليات الخوصصة وقد حدّد المرسوم التنفيذي 01-354 المؤرخ في 10 نوفمبر 2001 تشكيلتها وصلاحياتها وكيفيات تنظيمها وسيرها تتكون هذه اللجنة التي توضع تحت سلطة رئيس الحكومة وتتمتع بالاستقلال الإداري والمالي من :

-قاض من سلك القضاء مختص في ميادين قانون الأعمال رئيسا

-ممثل المفتشية العامة للمالية يقترحه وزير المالية
-ممثل عن الخزينة يقترحه الوزير المكلف بالخزينة
-ممثل عن المنظمة النقابية الأكثر تمثيلا (مرسوم تنفيذي رقم 01-354بتاريخ 10 نوفمبر 2001 يحدد تشكيل لجنة مراقبة عمليات الخوصصة وصلاحياتها وتنظيمهـا وسـيرها .الجريـدة الرسـمية رقـم 67.ص22.)

توضع تحت تصرف هذه اللجنة وسائل مادية وبشرية ومالية تتلاءم مع مهامها تتحمـل الدولـة أعبائهـا وتجتمع إلزاميًا بمجرد استلام الملفات التي يحيلها عليها الوزير المكلف بالمساهمات في كل مرحلـة مـن مراحل الخوصصة وبإمكانها الإطلاع على أي وثيقة لها علاقة بالملف المعروض عليها، كما أنها ملزمـة بتبليغ رأيها لرئيس الحكومة في اجل لا يتعدى شهرًا واحدًا ابتداء من تاريخ استلام ملف التنازل.

تتخذ هذه اللجنة مداولاتها بأغلبية الأعضاء وتسجل مداولاتها بمحضر مدون في سجل خاص يشترط فيه عند الاقتضاء ذكر تحفظات مختلف الأعضاء حول الموضوع.

8- متطلبات نجاح إستراتيجية الخوصصة في الجزائر :

بالرغم من بعض السلبيات التي تواجه إستراتيجية الخوصصة و تحد من انطلاقها في المرحلة الأولى من عملية التحول التي تحدث لعلاج الخلل و القصور في هيكل الاقتصاد ... إلا أنه توجد مجموعة من المقومات و العوامل الإيجابية التي لو تم التركيز عليا و أحسن استخدامها لأتت ثمارها المرجوة في الانطلاق العلمي نحو تطبيق أسلوب الخوصصة و التوسع فيه بشكل الذي تتطلبه عملية التحولات في هذا الشأن لعلاج الاقتصاد الحقيقي في شقه الإنتاجي (عبده محمد فاضل الربيعي، ص139)

و سيتم التركيز في الإشارة إلى هذه الشروط حسب أبعادها المختلفة و على الوجه الآتي :

8-1 -البعد المالي المصرفي :

يتعاظم دور البنوك والجهاز المصرفي بشكل عام في قيامها بدور غير تقليدي في المعاونة في إتمام و إنجاح إستراتيجية الخوصصة ، سواء في مساعدة الشركات القابضة و الشركات التابعة في تنفيذ عمليات بيع الأسهم المملوكة لكل منها بدءاً من الترويج و التسويق لبيع الوحدات الإنتاجية المملوكة لهذه الشركات و الأسهم المعروضة ، وحتى إعداد عقود البيع اللازمة في هذا الشأن . وكذلك العمل على تنشيط سوق رأس المال و تعظيم عائد محافظ الأوراق المالية للبنوك و التي من المنتظر أن تتضخم بشكل غير عادي نتيجة الدخول كمساهمين في رؤوس أموال الشركات التي سبق منحها قروض بقيمة هذه القروض أو جزء منها .

ويمكن تلخيص المهام الرئيسية للجهاز المصرفي في القيام بدور نشيط في إستراتيجية الخوصصة في النقاط الآتية :

- تقييم الشركات و إعداد دراسات الجدوى اللازمة التي تتضمن احتمالات تطور هذه الشركات من خلال التدفقات المالية المتوقعة ، و تحديد القيمة الأساسية لأسهم هذه الشركات ... و يتطلب ذلك تحليل المراكز المالية و استخراج المؤشرات المالية و الاقتصادية حتى تتضح الصورة أمام المستثمرين لاتخاذ القرارات المناسبة لهم .
- ترويج و تسويق الأسهم و يستلزم ذلك وجود كوادر مصرفية قادرة على تفهيم العميل موقف أسهم كل شركة من الشركات باعتباره مستشارا ماليا و اقتصاديا له ، ويقتضي الأمر القيام بحملة إعلامية لإيضاح مميزات اقتناء الأسهم للمستثمرين العاديين غير المحترفين متضمنة ما سيحصل عليه من عائد نقدي من التوزيعات النقدية التي تجربها الشركات على الأسهم و المنتظر زيادتها في السنوات القادمة بأسعار الفائدة على الودائع ، و الزيادات المباشرة في قيمة السهم نتيجة التدعيم المستمر له من الاحتياطات و الأرباح المرحلة بما ينعكس على زيادة القيمة الدفترية للسهم، فضلا عن الزيادات غير المباشرة في قيمة السهم نتيجة ارتفاع قيمة أصول الشركات .
- تمويل شراء الأسهم نفسها ، عن طريق تقديم قروض لكبار العملاء و المستثمرين و ذلك بغرض شراء أسهم من تلك التي تقوم الشركات بطرحها، و توجيه العملاء إلى الاستثمار في هذه الشركات حسب طبيعة كل منها و إمكانيات العملاء .. هذا بإضافة إلى تقديم قروض إلى نقابات العمال لتمليك العمال جزء من هذه الأسهم .
- دراسة إصدار صكوك تمويل الشركات لتغطية احتياجاتها التمويلية ، و إمكانية تحويل هذه الصكوك إلى أسهم في رأس مال .
- إنشاء صناديق استثمار تهدف إلى استثمار المدخرات في الأوراق المالية .
- إدارة محافظ الأوراق المالية ، و يمكن للبنوك أن تقوم بشراء أسهم بعض الشركات حتى يتم إعادة هيكلتها و إعادة طرحها للبيع مرة أخرى.
- هذا بجانب تقديم الخدمات الاستشارية المتخصصة بشأن شركات الأعمال .

ويستلزم ذلك بطبيعة الحال إجراء دراسات متعمقة لسوق رأس المال و إمكانياته الإستعابية الحالية والمستقبلية و العمل على خلق جو من الثقة و الطمأنينة في هذا المجال بما يساعد على تنشيط هذه السوق و التي تعلق عليها الآمال في القيام بدور جوهري في هذه العملية . وتتطلب هذه الأمور أيضا ضرورة توافر الكوادر الفنية المتخصصة في هذه المجالات و التي تتميز بالفكر المصقول المتطور الذي يستطيع التعامل مع متطلبات المرحلة المقبلة بإدارة حكيمة واعية. وقيام البنوك بهذا الدور يعتبر وظيفة حيوية من وظائفها باعتبارها الدعامة العامة في الاقتصاد القومي ، و تلعب فعلاً دوراً رئيسياً في برنامج الإصلاح المالي و النقدي كما سبق أن أسلفنا.

8-2 - البعد الاجتماعي :

وهو من أكثر الأمور حيوية و حساسية ، فهو يتعلق في المقام الأول بالعمالة الزائدة و التي ستضطر الأمور بطبيعة الحال إلى الاستغناء عنها طبقا لأسس الإدارة الاقتصادية الجديدة ، حيث أن المشترين لتلك الشركات أو الذين سيقومون بعملية التصفية سيخفضون العمالة الموجودة إلى الحد الذي يمكن من الاستغلال التجاري الأمثل و ذلك بعقلية رجال الأعمال ووفقا للمعايير المتعارف عليها في كل نشاط من الأنشطة التجارية والاقتصادية .

و هذا الأمر ليس من السهولة بمكان ، إذ ستقف النقابات العمالية بكل ثقلها في مواجهة تلك التصرفات ، باعتبار المصالح الشخصية المكتسبة لهؤلاء العمال و تنظيم أمورهم الحياتية و ارتباطها الكامل بالدخول المتولدة مباشرة من أجورهم و مرتباتهم.

ولذلك يجب أن يعالج هذا الوضع بكل حكمة ، حيث أن الأمر لا يتعلق فقط بالشق الإنتاجي و تعديل هيكله ، بل أن هؤلاء العمال يمثلون جانبا كبيراً من الطلب الذي يؤثر بشكل إيجابي على عملية التسويق .و تلعب الصناديق الاجتماعية دوراً حيوياً في هذا الشأن سواء من ناحية التدريب التحويلي لتلك العمالة الزائدة بحيث يمكن أن تجد مجالات أخرى نشطه تستطيع من خلالها المحافظة على دخولها الحالية أو حتى زيادتها في بعض الأحيان..هذا فضلا عن التعويضات المناسبة التي يجب الاتفاق عليها.ولذلك فإن الوضع لا يجب أن يترك هامشا للتصريحات المختلفة ، بل العمل على تحديد قواعد ثابتة لهذه التعويضات و يتم الاتفاق بشأنها مع نقابات العمال، التي يجب أن تضطلع بدورها الحقيقي في مجال التنمية و المساهمة في خلق مجالات جديدة لهؤلاء العمال.. و كذلك فإن نقابات العمال واتحاداتها تملك إمكانيات هائلة لإنجاح أسلوب الخوصصة .

8-3 البعد الإعلامي والتنويري :

لا يكتمل برنامج الإصلاح الاقتصادي بوجه عام إلا في ضوء خطة إعلامية تنويرية علمية مدروسة بعناية تامة و متكاملة الجوانب الفنية و السلوكية و البيئية حسب الفئات التي يتم مخاطبتها من خلال رسائل موجهة ترد على كافة التساؤلات المطروحة و استفسارات المتسائلين ، وأيضا مواجهة المتشككين بجدوى هذه الإصلاحات بقصد أو عن غير قصد .وحيث أن مجال الاستثمار في شراء الأسهم و السندات لم يلق بعد الاهتمام الكاف لغياب الدور الفعال لبورصة الأوراق المالية و التجارية في غالبية هذه الدول ، وأن تنشيط سوق رأس المال ليس بالأمر الهين ، إذ أن ذلك يرتبط بجوانب الثقة و الاطمئنان و كذلك العادات والسلوكيات التي ترتبط بجوانب الثقة و الاطمئنان و كذلك العادات والسلوكيات التي ترتبط بكل فئة من فئات المجتمع حسب الثقافة و الميول الشخصي .

لذلك فلا بد من تكوين رأي عام إيجابي حول إستراتيجية الخوصصة عن طريق إعداد المقالات و التحليلات التي يعرضها كبار المتخصصين و الخبراء في شرح جدوى و أهمية هذا البرنامج في علاج

الأمراض المزمنة التي عانى منها الاقتصاد الوطني خلال الفترة الماضية، و النظرة المستقبلية لعملية الإصلاحات التي تهدف إلى المزيد من التنمية ورفع مستوى الدخول لفئات الشعب بكافة طبقاته .. و توضيح نماذج عملية للدول التي طبقت هذا الأسلوب و ما حالفتها من نجاحات في مختلف المجالات التنموية .

و يجب الاستفادة في هذه الحملة التنويرية من كافة الوسائل الإعلامية السمعية و المرئية و المقروءة ، على حسب إمكانياتها و مدى تأثيرها ، بحيث يتولد تيار متدفق من الفكر المؤيد لعملية الخوصصة يساعد بطريقة إيجابية في توسع في تطبيق هذا الأسلوب مرحلة بعد أخرى و حسب البرنامج المحدد .

ناهيك عن النجاحات التي تحققها مرحلة من مراحل التطبيق تكون بمثابة الداعية الواعية التي تساهم في خلق الجو العام المؤيد للأخذ بهذا النظام كوسيلة من وسائل الإصلاح الاقتصادي .

8-4 تعبئة الرأي العام لصالح التحول نحو اقتصاد السوق :

من المتفق عليه أن التحول نحو نظام اقتصاد السوق ليحل محل نظام اقتصاديات التخطيط المركزي ، و إحلال الملكية الخاصة محل الملكية العامة ، و إحلال القطاع الخاص محل القطاع العام ، واستبدال الأدوات السعرية لتحل محل الأدوات الكمية ، إنما تشكل في واقع الأمر تحديات كبيرة لنظم و أعراف اقتصادية مستقرة ، و مصالح و أوضاع اقتصادية و اجتماعية تهم طبقة عريضة داخل المتجمع. لهذا فمن الطبيعي أن يتحرك أعداء النجاح و أصحاب المصالح لإحباط موجة التغيير الجذرية التي يشهدها هذا المجتمع .

وتدلنا تجارب الخوصصة في كل من الدول النامية و دول اقتصاديات التخطيط المركزي داخل أوروبا الشرقية و الإتحاد السوفياتي المنحل أن هناك فئات سرعان ما تتحرك لإجهاض الجهود المتصلة للإصلاح الاقتصادي وفقاً للبرامج المتفق عليها مع المؤسسات النقدية الدولية . هذه الفئات هي :

1. اليسار من الشيوعيين و الاشتراكيين الذين ظلوا يحكمون هذه الدول لعقود زمنية عديدة خلال القرن العشرين .
2. القيادات الإدارية و جيش الموظفين المنتفعين من وجود القطاع العام ، و المستفيدين من الحافظ عليه .
3. الطبقة العاملة التي تخشى على أوضاعها الوظيفية ، أو تخاف من فقدان وظيفتها تحت إطار البرنامج القومي للخوصصة .
4. جمهور المستهلكين الذي يخشى من الموجات المتصلة من ارتفاعات الأسعار نتيجة لتخلي الدولة عن السياسات التسعير لمنتجات القطاع العام .

و من المحتمل أن تجد حملات البلبلة و التشويه التي يثيرها أعداء النجاح صدى واسعاً بين العامة منهم ، و أصحاب الدخول المنخفضة ، و جيش المعطلين الذي لا يجد فرصاً للعمل في المرحلة الأولى

لتطبيق برامج الإصلاح الاقتصادي . بل إنه من المتوقع أن تلعب القيادات الإدارية المؤسسات العامة دوراً معوقاً لإستراتيجية الخوصصة نتيجة للمخاوف التي يتعرضون لها من احتمال حدوث تغييرات واسعة النطاق في المناصب الإدارية أثناء إصلاح المؤسسات العامة ،أو بيعها للقطاع الخاص. بل الملاحظ أن تجارب الخوصصة في الدول المختلفة أفادت في أنهم لعبوا دوراً كبيراً في تحريض العمال على مقاومة التغيير من خلال إطلاق الإشاعات، و تسريب أخبار برنامج الخوصصة .

وتدلنا خبرة الخوصصة الدولية التي استعرضناها في أكثر من موقع إلى تعبئة الرأي العام لمساندة برامج الإصلاح تعد شرطاً جوهريا لنجاحها في كل من الدول النامية و دول أوربا الشرقية و جمهوريات الإتحاد السوفياتي المنحل على حد سواء. و يقصد بتعبئة الرأي العام كافة الجهود المبذولة لتبصير كافة المهتمين و المتعاملين مع المكونات المختلفة لبرنامج الإصلاح بالمزايا التي سوف تجنيها بعد اكتمال المراحل المختلفة له ، و أن المصاعب التي تعانيها هذه الفئات المختلفة إنما هي مراحل مؤقتة تزول في الأجلين المتوسط و الطويل ، بمعنى أنها ذات طبيعة مؤقتة ترتبط بالأجل القصير فقط . ويرتكز برنامج تعبئة الرأي العام لمساندة برنامج على المحاور التالية :

*خلق الولاء و التأييد من جانب العاملين في المؤسسات العمومية المحولة إلى الملكية الخاصة من خلال شرح المزايا المختلفة التي يحققونها من وراء بناء قاعدة إرتكازية قوية لنظام اقتصاد السوق . و من المؤكد أن بيع حصة من أسهم هذه المؤسسات للعاملين بها تحت مسمى "نظام الحصص الممتازة " يعتبر خير وسيلة لجذب العاملين إلى صف إستراتيجية الخوصصة.

معنى ذلك أنه يمنح كل عامل عددا من الأسهم و ليكن على سبيل المثال خمس مائة سهم بشروط تفصيلية . يتم بيع المائة سهم الأولى بالسعر العادي للسهم ، و المائة سهم الثانية ب 75% من قيمة السهم العادي ، و المائة سهم الثالثة ب50% من قيمة السهم العادية ، و المائة سهم الرابعة ب 25% من قيمة السهم العادية ، أما مائة السهم الأخيرة فتمنح مجاناً لمن اشترى الأربع مائة سهم الأولى . و من خلال نظام الأسهم الممتازة تنشأ علاقة ولاء و تأييد من جانب العاملين لإستراتيجية الخوصصة .

* تبصير نواب الشعب بكل تفصيلات البرنامج الوطني للخوصصة و الضرورات التي دفعت الدولة إلى تبني هذا البرنامج ، و المزايا المختلفة التي تجنيها من وراء تطبيق هذا البرنامج في الأجلين المتوسط والطويل ، و إقناعهم بالطبيعة الوقتية للصعوبات التي تواجهها الغالبية العظمى من الشعب نتيجة لتحويل الملكية العامة إلى الملكية الخاصة في إطار برنامج شامل للإصلاح الاقتصادي. و يتطلب الوصول إلى تأييد هؤلاء النواب أن تلتزم الحكومة بالصدق و الأمانة في عرض الموضوعات ، و أن تشركهم في كل الخطوات المتعلقة بالبرنامج ، و أن تحاول الاستماع

إلى وجهات النظر المختلفة ، و التوفيق بينها، و اختيار أكثر الحلول تمشيا مع آراء الاتجاهات البرلمانية المختلفة .

* الوصول إلى جمهور المستهلكين و طمأنتهم بقرب زوال الصعوبات و الآثار الجانبية التي تمخضت عن تطبيق الشامل لبرنامج الإصلاح الاقتصادي . كذلك على الحكومة أن تتبنى عدداً من المشاريع الاجتماعية مثل التأمين الصحي ، و التأمين ضد البطالة و تبني برنامجاً وطني لمكافحة البطالة و توسيع نشاط المؤسسات الصغيرة و تمليكها للشباب و تتطلب هذه النقطة الأخيرة القضاء على النظام البيروقراطي المعوق للمبادرات الطموحة حيث أن غالبية هذه الدول قد أبتليت بأنظمة ديكتاتورية و بيروقراطية ، كون أن هذه الأنظمة تجرد العمال فيها من الولاء و الوفاء و كافة الأحاسيس الوطنية . و من هنا فإن إتخاذ الحلول الجذرية الكفيلة بمقاومة هذه المظاهر السلبية تولد نوعاً من الاطمئنان و الطمأنينة لدى عامة الشعب .

5-8 الاستقرار السياسي والاجتماعي :

تدل تجارب الإصلاح الاقتصادي و إستراتيجية الخوصصة في عدد من الدول النامية و على الأخص في كل من تركيا وسريلانكا و الشيلي ، و دول أروبا الشرقية وجمهوريات الكومنوالت الجديدة على الأهمية الكبرى للاستقرار الأوضاع السياسية والاجتماعية للدول التي تتخذ من الإصلاح الاقتصادي و الخوصصة منهاجاً لإعادة تنظيم حياتها الاقتصادية و أسلوباً لإعادة ترتيب أوضاعها الاقتصادية على طريق بناء نظام إقتصاد السوق و التنفيذ الكامل لبرامج الخوصصة بل إنه يمكن القول أن المقارنة بين المناخ السياسي السائد في السبعينات و المناخ السياسي الذي حل محله في تركيا في الثمانينات يظهر لنا الدور الكبير الذي تلعبه الأوضاع السياسية و الإجتماعية في إنجاح الجهود الرامية للإصلاح و التنمية الإقتصادية . فلقد سادت موجات من العنف و الإرهاب خلال حقبة السبعينات بين اليسار المتطرف واليمين المتطرف (الأصوليون الإسلاميون) ، مما وضع البلاد على شفا حرب أهلية و أدت هذه الأوضاع المتدهورة إلى هروب رؤوس الأموال الوطنية التركية إلى الخارج ، و عدم إقبال الإستثمارات الأجنبية على إقامة مشاريعها داخل الإقتصاد التركي .

و كانت النتيجة الحتمية لكل ذلك هو تدهور معدلات الأداء الإقتصادي ، و تزايد حدة موجات التضخم ، و زيادة معدلات البطالة و لقد كان ذلك دافعا إلى إستلاء الجيش التركي على السلطة ، و حل الأحزاب السياسية التي كانت قائمة قبل ذلك ، و تأجيل عودة الحكم المدني لفترة إنتقالية بلغت حوالي خمسة سنوات . و خلال هذه الفترة الإنتقالية قام الجيش بتوفير الإستقرار السياسي ، وتهيئة المناخ الإجتماعي حتى تستطيع برامج الإصلاح الإقتصادي التي توصلت إليها الحكومة التركية قبل تولي الجيش للسلطة في عام 1980 بأن تجد فرص النجاح اللازمة لتطبيق هذا البرنامج . و لقد أظهرت الفترة 1980 ــ 1985 أهمية التوافق السياسي و الإجتماعي باعتباره شرطاً لازماً لتوفير البيئة

الإقتصادية المناسبة لتنفيذ برامج الإصلاح المختلفة و على جانب آخر تدلنا تجرب الإصلاح الإقتصادي في سريلانكا أن غياب الإستقرار السياسي و الإجتماعي كان سبباً جوهرياً في فشل هذه البرامج خلال حقبة الثمانينات . فلقد أدت الصراعات العرقية بين الطوائف المختلفة التي يتكون منها الشعب السريلانكي إلى حدث عقبة في توفير الحد الأدنى من الإستقرار السياسي و الإجتماعي اللازم في نجاح جهود الإصلاح الإقتصادي . فلقد هرّبت رؤوس الأموال إلى الخارج ، وحاقت الأخطار و المخاوف بالاستثمارات فمنعتها من الدخول إلى الإقتصاد السريلانكي ، و باءت جهود الخوصصة بالفشل ، و إنتشر الفساد وعمت الرشوة و الفوضى كافة مظاهر الحياة في هذا المجتمع الأسيوي و تدهور معدلات الأداء الإقتصادي بالمقارنة بغيرها من الدول الآسيوية المجاورة بل أكثر من دلك فإنه يمكن الإشارة إلى أهمية الإستقرار السياسي و الإجتماعي في نجاح تجربة الإصلاح الإقتصادي في الإقتصاد الماليزي خلال حقبتي السبعينات و الثمانينات . فمن المعروف أن ماليزيا قد تعرضت لموجات من الاضطرابات العرقية بين طوائف المجتمع الماليزي و بنجاح الحكومة في خلق أواصر الوحدة الوطنية بين هذه الفئات المتصارعة ، و الأخذ بنظام الحكم الفدرالي للإرضاء كافة الطوائف العرقية ، و استقرت الأوضاع السياسية و هدأت الخلافات العرقية ، و التفت الفئات التي كانت متصارعة في السبعينات ببرامج طموحة قوية للإحداث النهضة الإقتصادية الماليزية الكبرى ، جاءت النتائج مبشرة للغاية ، و ساهمت رؤوس الأموال الوطنية في بناء الإقتصاد الماليزي ، و تدفقت رؤوس الأموال الأجنبية المباشرة إلى داخل الحدود الماليزية لتلعب دوراً هاماً في بناء الصناعة الحديثة والمتطورة في هذه الدولة الآسيوية .

و تصدق نفس الملاحظة على الإقتصاد الشيلي الذي شهد موجة من التأمينات للشركات المتعددة الجنسيات العاملة في قطاع الصناعات الإستخراجية في حقبة الستينات في عهد الزعيم الراحل "السلفادور الليندي" و ما تبعها من موجة عارمة من التأميمات للمؤسسات القطاع الخاص كجزء من التحدي للإمبريالية العالمية ، و أنشأت الدولة في هذه الفترة قطاعاً عاماً ضخماً تحيطه المشاكل و الاضطرابات السياسية الداخلية و الخارجية ، و نشطت حركة المعارضة بزعامة القوى اليمينية و المعتدلة بتأييد من الولايات المتحدة الأمريكية إلى أن تمت الإطاحة بحكومة "السلفادور الليندي" و حرصت الحكومة الجديدة على توفير الأمان والاستقرار السياسي و الإجتماعي للمجتمع الشيلي . و كان ذلك المناخ الجيد أحد العوامل القوية وراء تنفيذ برنامج وطني ضخم للخوصصة عن طريق طرح عدد كبير من مؤسسات الدولة للبيع ، و استخدام حصيلتها في سداد ديون حكومة الشيلي ، و تحسين و توسيع البنية التحتية .

9-الرهانات والتحديات التي تواجه إستراتيجية الخوصصة:

بالنظر إلى حداثة تجربة إستراتيجية الخوصصة بالجزائر فإنه من الصعب الحكم على مـدى نجاحهـا أو فشلها وهذا فضلا عن ارتباط آثارها الكلية والجزئية ببرنامج للإصلاحات ذي متغيرات متعددة ؛ غيـر أن المهم في هذا المجال هو الإلمام بمختلف التحديات التي تقف أمام تحقيق الرهانـات المسـطرة ومحاولـة تجاوزها وخاصة بالوقوف على الدّور الأنسب الذي يجب أن تلعبه الدّولة في هذا المجال.

9-1 رهانات إستراتيجية الخوصصة:

لقد جاءت الخوصصة في ظل الإصلاحات الاقتصادية المنتهجة لتحقيق جملة من الأهـداف والرّهانـات سواء على المستوى الاقتصادي الكلي أو على مستوى المؤسسة الاقتصادية ؛هذه الرهانات يمكن سـياق أهمها فيما يلي:

-تحسين معدّلات النمو

-توفير موارد الدولة وصونها من التبذير

-تخفيض عجز الميزانية

-تخفيض العجز في ميزان المدفوعات

-الحدّ من الحاجة إلى الاستدانة الخارجية

-زيادة مستوى التوظيف

-تحسين مستوى الأجور

-إيجاد مؤسسات قادرة على الاندماج في الاقتصاد العالمي

-الرفع من حجم وجودة الإنتاج

وإذا ما تمت مراجعة هذه الرّهانات بعيدا عن الأثر الايجابي لزيـادة أسـعار الـنفط علـى المؤشـرات الاقتصادية الكلية وخاصة ابتداء من سنة 2000 ، ومع الأخذ في الاعتبار تأثير المتغيرات الأخرى لسياسة الإصلاحات فانه بإمكاننا الوقوف على جملة نقاط سلبية وأخرى ايجابية للعملية .فعلى سبيل المثـال وفـي ظل انخفاض نسبة خدمة الدين الخارجي إلى الصادرات من السلع والخدمات إلى % 20.2 سنة2002 واستعادة التوازنات المالية الداخلية والخارجية فإننا نسجل في نفس الوقت فجوة كبيرة بـين نمـو الطلـب والعرض من العمالة وبشكل تزداد معه أعباء الفاتورة الاجتماعية للبلاد(16) التقرير الاقتصادي العربي الموحّد،(الأمانة العامة لجامعة الدول العربية سبتمبر 2003 ص157.172)

وايّا تكن الايجابيات وخاصة على مستوى استقلالية التسيير واحترام القواعد التجاريـة علـى مسـتوى المؤسسة فانه من الأهمية بمكان التعرف إلى أهم التحديات التي تحول دون كسـب الرهانـات المسـطرة مادامت إستراتيجية الخوصصة تطرح كحتمية وخيار في ذات الوقت.

9-2 **التّحديات** :

إن التحديات التي نعنيها هي تحديات ترتبط بمسار وتطبيقات إستراتيجية الخوصصة وكذا بالآثار المترتبة عنها بالنظر للرهانات المطروحة وهي عديدة ومتنوعة ويمكن إجمال أهمها فيما يلي:

9-2-1 **التحديات الاجتماعية** :

بديهي أن تكون إحدى النتائج لإستراتيجية الخوصصة هي التخلي عن العمالة الزّائدة كاستجابة للقواعد العلمية للتسيير غير أن استقراء الأرقام وكما يبينه الجدول الموالي يكشف أيضا، وفي إطار هذه العملية، عن تسريح أعداد معتبرة من العمال من المؤسسات المنحلة وهذا في خلال سنة واحدة بحيث تمّ حل حوالي % 18.5من المؤسسات وتسريح 158936 عاملا أي ما يعادل % 27.4 من حجم العمال.

9-2-2 التحديات الثقافية :

سواء تعلقت بالمجتمع أو بالمؤسسة الاقتصادية ذلك لأنه ليس من اليسير التحول وبهذه السرعة من الاقتصاد المخطط إلى اقتصاد السوق ومن اقتصاد مرتكز على المؤسسات العمومية إلى اقتصاد مخوصص وذلك نتيجة لتراكمات إيديولوجية وثقافية معينة، فثقافة التعامل في الأسواق المالية مثلا غائبة في المجتمع الجزائري كما أن أساليب التسيير القديمة لازالت تلقي بظلالها على ثقافة المؤسسة وتسييرها وعلى ثقافة المستثمر الجزائري بشكل عام.

9-2-3 **التحديات المؤسساتية والقانونية** :

ونعني بها أن الإطار القانوني والمؤسسي لإستراتيجية الخوصصة لا يزال غير ملائم وهو ما يعكس تعاقب التشريعات التي يلغى بعضها بعضا من جهة وقصور المؤسسات والنظم القائمة خاصة ما يتعلق منها بالجانب المالي والمصرفي لأهميته للموضوع ؛ وفي هذا الصدد وعلى سبيل المثال فان إحدى الدّراسات حول كفاءة البورصة الجزائرية ما بين 2000/1999خلصت إلى أن هذه الأخيرة تتصف إلى حد كبير بعدم الكفاءة ولايمكن أن ينتظر منها إلا ذلك. (جبار محفوظ.2004 .ص81)

وفي نفس الإطار فان الإجراءات البيروقراطية بفعل تداخل صلاحيات اللجان والمصالح والهيئات المختلفة لازالت تسهم بشكل كبير في عرقلة إنجاح العملية.

9-2-4 **تحديات المحيط العالمي** :

وخاصة ما يتعلق منها بتنافسية المؤسسات المعنية واندماجها الايجابي في الاقتصاد العالمي ؛ ذلك لان التحديات المطروحة في هذا المجال خاصة بعد توقيع اتفاق الشراكة الاورومتوسطية مع الاتحاد الأوربي والانضمام المرتقب للجزائر للمنظمة العالمية للتجارة سيجعل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية عموما والمؤسسات التي تخضع لإستراتيجية الخوصصة على وجه الخصوص في مواجهة إشكالية البقاء والاستمرار قبل التفكير في غزو الأسواق الجديدة .إن هذا التحدي يتبلور أكثر فأكثر حينما يتعلق الأمر

بتلك الترتيبات والإجراءات المباغتة في كثير من الأحيان التـــي تســتهدف بنيــة المؤسســة العموميــة الاقتصادية بضغوطات دولية وتحت مسميات الإصلاح والتأهيل.

ومن جانب آخر فان تحديات العولمة ستطال لا محالة – ما لم يتم تدارك الأمــر -الثــروات الاحتياطيــة للأجيال القادمة ناهيك عن الثروات الحالية للأمة إذا علمنا أن التشريع الحالي للخوصصــة لا يســتثني أي مجال للنشاط الاقتصادي وبالتالي فانه نظريا على الأقل لا مجال للحديث عن اســتثناء المؤسســات التــي اعتبرت لحد الآن إستراتيجية.

9-3الدّور المرتقب للدّولة :

بالنظر إلى الرهانات والتحديات المتعلقة بإستراتيجية الخوصصة فان السؤال الذي يطرح نفسه هــو: أي دور مرتقب للدّولة في هذا المجال ؟

إن شروط الاندماج في اقتصاد السّوق تقتضي من الدّولة أن تتخلى أكثر فــأكثر عــن لعــب دور القــوة العمومية المسيّرة للاقتصاد وان تضطلع بدور الموجّه والمنظم والمراقب للحياة الاقتصادية بمــا يضــمن حرّية انتقال السّلع والخدمات ورؤوس الأموال وتشجيع المبادرات وتحرير الطاقات.

إن الدور المرتقب إذن من الدولة في هذا المجال يتمحور بالأساس حول ما يلي:

-ربط الإصلاح الاقتصادي بشكل عام و الخوصصة منه على وجه الخصوص بالإصــلاح السياســي، وتحقيق العدالة الاجتماعية وهو ما يعني توسيع الاستشارة حــول القضــايا المصــيرية كتلــك المتعلقــة بالمؤسسات الإستراتيجية وإمكانية خوصصتها، إلى جميع الشركاء السياسيين والاجتماعيين من أحــزاب ونقابات وغيرها وبما يمكن من استيعاب المشاكل الاجتماعية المطروحة.

-رسم إستراتيجية خوصصة واضحة المعالم محدّدة الأهداف مستقرة باستقرار المؤسسات بحيث لا تتأثر بتعاقب الحكومات والمسؤولين.

-استكمال الأطر القانونية والمؤسساتية خاصّة فيما يتعلق بالجوانب المالية والمصرفية الكفيلــة بإنجــاح إستراتيجية الخوصصة، ورفع كافة الحواجز والقيود البيروقراطية.

-بناء إستراتيجية إعلامية وتنويرية باتجاه الجمهور لخلق رأي عام وثقافة ايجابيّين حــول الإصــلاحات المنتهجة وحول الخوصصة وما يرتبط بها من عمليات مالية وتجارية وقانونية.

-تخفيف الأعباء المالية عن المؤسسات التي طبقت إستراتيجية الخوصصة واســتغلال مــدد السّــماح لحمايتها وتعزيز تنافسيتها بشتى الأساليب الممكنة والفعّالة ضمانا لاندماج ايجابي في الاقتصاد العالمي.

خلاصة:

ليست الخوصصة بدعة ابتدعتها الدول النامية، ولكنها ظاهرة عالمية تعبر عن إشراك رأس المال الخاص في تنمية المجتمع .فالقطاع الخاص هو قاطرة الاقتصاد في البلدان الصناعية ويحتل مكان الريادة في تشغيل اليد العاملة والمساهمة في الناتج المحلي والصادرات، إلا أن القطاع العام ما يزال أيضا موجود ويمتلك القدرة التنافسية التي تضمن له الاستمرار .وإذا كان التحول إلى اقتصاد السوق وإعادة الاعتبار للقطاع الخاص في البلدان النامية وخصوصا في الجزائر أمر مطلوب، فلا ينبغي النظر إلى القطاع العام باعتباره همّ يجب التخلص منه بأي ثمن وضمن أية شروط .فلقد أثبت لنا الواقع، في البلدان النامية كما في البلدان الصناعية، أن من مؤسسات القطاع العام ما هو جدير بالاستمرار ويمتلك مقومات النجاح.

إن نجاح إستراتيجية الخوصصة في الجزائر يقتضي وجود سياسة حكيمة تخضع لمجموعة من المعايير والضوابط، وعلى رأسها حماية المصلحة العامة وليس الملكية العامة وضمان العدالة الاجتماعية واعتماد مبدأ الشفافية.

أما على مستوى تنفيذ هذه الإستراتيجية، فينبغي أن ندرك بأن القول بضرورة التروي في قرارات الخوصصة ما هو إلا مغالطة للنفس .فرغم أن التسرع والتهور هما فعلا أمران منبوذان في كل الأمور، ولابد من دراسة دقيقة وتفصيلية لجدوى خوصصة أية مؤسسة، إلا أن التباطؤ شديد الوتيرة الذي تشهده إستراتيجية الخوصصة لن يخدم المجتمع، بل وسيؤدي إلى تحميل أعباء إضافية على خزينة الدولة. وإذا كان مدلول هذه الإستراتيجية يعني العودة إلى النظام الطبيعي في مجال الملكية وإطلاق المبادرات الخاصة وتنمية تنافسية المؤسسات، فإن سياقها الذي جاء في إطار عولمة النظام الرأسمالي والانفتاح الاقتصادي والانضمام إلى منظمة التجارة العالمية شوه هذا المدلول حتى أضحى يُرى إليها كشبح يهدد الفقير والغني .ذلك أن التهديد لم يعد مرتبط بمؤسسات القطاع العام فحسب، فحتى مؤسسات القطاع الخاص بدأت تغلق أبوابها وتسرح عمالها، بل ويهدد المجتمع برمته، وهو ما يلاحظ من تفكك في التماسك الاجتماعي وتفاقم الآفات الاجتماعية كالمخدرات والاعتداءات والسرقات والفساد الإداري.

فالتحدي الذي تواجهه الحكومات إذا مزدوج ضغوط وآثار خوصصة القطاع العام من جهة، وضرورة حماية الاقتصاد الوطني وتوفير الاستقرار الاجتماعي من جهة أخرى .ولا يكفي مواجهة هذا التحدي بمجرد التحسيس والإقناع، أو بتكثيف التشريعات، ولكن من خلال اعتماد إجراءات عملية، متضمنة في السياستين الاقتصادية والاجتماعية، تضمن الاستمرار للمؤسسات الوطنية وتفتح آفاقا للاستثمار وتوفر الحماية الاجتماعية للفئات المحرومة ومن بين أهم هذه المؤسسات الأندية الرياضية فكيف يمكن أن نطبق هذه الإستراتيجية في القطاع الرياضي وبالخصوص الأندية الرياضية؟.

الفصل الثالث

آليات إستراتيجية خوصصة الأندية الرياضية

إستراتيجية خوصصة الأندية الرياضية

آليات تطبيق إستراتيجية خوصصة الأندية الرياضية

الاستثمار الرياضي

الاستثمار في الجزائر

الاحتراف الرياضي

مسار تطور قوانين المنظومة الرياضية بالجزائر

القوانين الأساسية النموذجية للشركات الرياضية التجارية

تمهيد:

يشير الواقع المعاصر للأنشطة الرياضية إلى أن الرياضة ما فتئت تمارس من قبل قاعدة عريضة وتستقطب جماهير كثيفة من أفراد المجتمع، وبات الكثيرون من هؤلاء يخصصون لها جزءا مهما من دخلهم الفردي؛ أيا كان مستواه، باعتبارها نشاطا ترفيهيا مشبعا للعديد من الدوافع الإنسانية المهمة في حياة الفرد؛ مثل دافع للانتماء ودافع المواطنة ودوافع الإنجاز الفردي والجماعي.كما تشير الكتابات والدراسات التي أجريت في هذا المجال إلى أن الإنفاق على الأنشطة الترفيهية الرياضية، بات يحتل نسبة مهمة من ميزانية الفرد، سواء أكان ذلك بصورة مباشرة أم غير مباشرة.

ومع أن الرياضة والأنشطة الرياضية ظلت ولفترة طويلة خارج اهتمامات الاقتصاد بشقيه العام والخاص، إلا أن التطورات والتحولات الاقتصادية المعاصرة أثبتت أن منظومة الأنشطة الرياضية تشكل حلقة مهمة في النشاط الاقتصادي، فاتصالها الوثيق بالقيم الاستهلاكية والصحية والإنتاجية يجعلها مكونا من مكونات الدورة الاقتصادية سواء باعتبارها منتجا أو شريكا للإنتاج أو كقيمة مضافة أو حتى استهلاكا مشبعا لحاجات إنسانية لدى قطاع عريض من الناس. وإغفال هذا البعد الاقتصادي في الميدان الرياضي بات يشكل خطرا لا على السير الطبيعي للأندية الرياضية فحسب بل على مقاومتها للمتطلبات الاقتصادية والاجتماعية الملحة لأفراد المجتمع المحلي والإقليمي، فإن لم تكن هناك موازنة بين الإيرادات والمصروفات بمختلف أنواعها بما فيها الارتقاء بالأندية الرياضية ومستحقات اللاعبين يكون العجز الدائم هو القاعدة، وأن تراكمه يؤدي إلى غياب النادي أو مجموعة أندية من الساحة الرياضية.

كلٌّ هذا سنتعرض له من خلال العناوين التالية:

- إستراتيجية الخوصصة الأندية الرياضية
- آليات تطبيق إستراتيجية خوصصة الأندية الرياضية
- الاستثمار الرياضي
- الاستثمار في الجزائر
- الاحتراف الرياضي
- مسار تطور قوانين المنظومة الرياضية بالجزائر
- القوانين الأساسية النموذجية للشركات الرياضية التجارية.

1- إستراتيجية خوصصة الأندية الرياضية:

هل يمكن تحويل أو تغيير ملكية الأندية الرياضية من القطاع الحكومي إلى القطاع الخاص؛ وذلك بتطبيق أساليب متعددة تتراوح ما بين عقود الإدارة والتشغيل أو الإيجار والبيع الكلي أو الجزئي لممتلكات الأندية للقطاع الخاص؟ سؤال يشغل المتابعين والجماهير الرياضية، وربما دوائر صناعة القرار الحكومي ، ولذلك نحن في حاجة إلى طرح فكرة خوصصة الأندية الرياضية إلى بداية لا بد من الإشارة إلى أن إستراتيجية الخوصصة كمفهوم (تجاري)في الأساس هي وسيلة لتحقيق أهداف معينة ولعل أبرز هذه الأهداف تخفيض العبء المالي المستمر على الموازنة الحكومية في المقام الأول، وثانياً :الانتقال بالمشاريع المراد خوصصتها لتدار بأنظمة وقوانين القطاع الخاص الذي أثبت أنه أكثر كفاءة وفاعلية واستخداما للتكنولوجيا الحديثة من الإدارة مادام يضيف إليها خصائص المنافسة للتطوير باستمرار.

بدأت الجزائر رسميا في اتخاذ خطوات نحو خوصصة الأندية الرياضية بعد مرور ما يزيد عن 6 سنوات (2006) من إعلان وزارة الشباب والرياضة الدخول إلى عالم الاحتراف توجهها نحو دخول الأندية في عالم الخوصصة وتحولها من جهات قائمة على تمويل حكومي إلى كيانات تجارية، كما هو الحال في الأندية الأوروبية التي تملك أسهما في البورصات المحلية في دولها.

وتدر الأندية العالمية ملايين الدولارات شهريا من خلال استثمارات تقوم عليها شركات متخصصة تملك أسهماً في الأندية الرياضية، مقابل تقديم الدعم المادي لهذه الكيانات الرياضية، ما يسهم في عملية تطويرها واستمراريتها، وهذا الحال ينطبق على الأندية الأوروبية التي يملك أسهمها عدد من الشركات والمستثمرين ومشجعي هذه الأندية، ما يدعو الشركات المستثمرة إلى عقد صفقات مع هذه الأندية في مقابل عقود إعلانية واستثمارية طويلة الأجل.

و يوجد في الجزائر 16 ناديا رياضيا في الرابطة الأولى المحترفة تتوزع على مختلف مناطق الدولة، وهي تعمل بموجب الأمر رقم 95-09 وبالخصوص في المادة 20 والتي تصرح: " تعد نوادي رياضية محترفة، النوادي التي تؤسس مهامها على نشاط رياضي دائم بواسطة حصص متنوعة الطبيعة يوفرها أشخاص طبيعيون **و/أو** معنويون ويكون هدفها تحقيق نتائج رياضية مقابل أجرة" .

هيئة رياضية تكونها جماعة من الأفراد بهدف تنمية وتكوين شخصياتهم بصورة متكاملة من جميع النواحي رياضيا وصحيا ونفسيا واجتماعيا وفكريا عن طريق نشر وممارسة التربية الرياضية السليمة بينهم وبث روح الانتماء والولاء فيهم، وإتاحة الظروف المناسبة لتنمية ملكاتهم وقدراتهم، وتيسير السبل والوسائل المتعددة لشغل أوقات فراغهم فيما يفيد ."والنادي الرياضي يدار من خلال جمعية عمومية تقوم بانتخاب مجلس إدارة من المسجلين في النادي، وتنطبق عليهم الشروط الموضوعة وهم يتطوعون لإدارة النادي لمدة أربع سنوات دون الحصول على مردود مالي، ولا يمكن للجمعية العمومية أو مجلس الإدارة

التصرف بأي شيء من ممتلكات النادي إلا بالرجوع إلى وزارة الشباب والرياضة التي تعتبر الذراع الحكومي الذي يدير ويشرف على الأندية الرياضية، أي أن الأندية مملوكة للدولة، وتدار من خلال أفراد المجتمع وبنظرة سريعة إلى الوضع القائم حالياً في معظم الأندية الرياضية يتجلى لنا الآتي: (سمير عبد الحميد محمد . 1999م .ص 25)

1. الأندية الرياضية تعاني من نقص شديد في المنشآت الرياضية الحديثة.
2. كل الأندية الرياضية تدار بأفكار أفراد متطوعين لإدارة عمليات النادي المختلفة .
3. الأندية الرياضية تفتقد إلى ثقة المجتمع المحلي المحيط بها، وبالتالي عدم حضورهم للجمعيات العمومية، أو أية أنشطة يقوم بها النادي .
4. الأندية الرياضية تعاني من عدم وجود موارد مالية ثابتة .
5. الأندية الرياضية يقوم دخلها المالي على هبات من شخصيات معينة، وعند ابتعاد هذه الشخصيات عن دعم النادي ماليا يتراجع المستوى الفني للنادي .
6. الأندية الرياضية تركز جهودها الإدارية والمالية على لعبة وحيدة كرة القدم
7. الأندية الرياضية تقوم خططها على المكاسب السريعة، وليس هناك ما يطلق عليه التخطيط طويل الأجل .
8. معظم أعضاء مجالس الإدارات وخاصة الكفاءات لا يستمرون لأكثر من فترة انتخابية لكثرة الأعباء الملقاة على عاتقهم .
9. الأندية الرياضية لا تتابع من قبل جماهيرها، ولا يوجد تواصل مباشر مع الجماهير .
10. الأندية الرياضية تفتقد إلى استخدام وسائل الاتصال الحديثة، وإن وجدت فهي غير مفعلة.
11. أغلبية الأندية الرياضية لا تملك مشاريع اقتصادية او استثمارات تساعدها في الصرف على برامجها.
12. أغلبية الأندية الرياضية ليست لديها برامج اجتماعية او ثقافية مخططة.
13. أغلبية الأندية الرياضية لا تملك أجهزة إدارية تنفيذية وفي الغالب يقوم بجميع الأعباء أعضاء المجالس الإدارات و المقربون منهم.

ومن خلال ما سبق يتضح لنا أن البيئة التي تعمل فيها الأندية الرياضية هي بيئة أقرب إلى أن تكون طاردة لكل الكفاءات التي ترغب في أن تكون جزءًا من منظومة النادي الرياضي في الجانب الإداري أو حتى الفني، ولكل هذا فليس مستغربا أن تبتعد الجماهير الرياضية عن الأندية، لأن الأخيرة لا تستطيع أن تقدم أي خدمات لهذا الجمهور الذي أصبح سقف توقعاته مرتفعاً .

ليس من شك أن الواقع الذي تعيشه الأندية الرياضية أسهم في غياب الدور المفترض لها في منظومة المجتمع على عدة مستويات منها الصحي، والاجتماعي، والثقافي .وأصبح المجتمع بمرور الوقت ينظر إلى من يقوم على العمل في إدارات الأندية هم الباحثون عن الشهرة أمام عدسات الإعلام المختلفة، أو الراغبون في الحصول على المكانة الاجتماعية.

هل تمتلك أنديتنا الرياضية فرصا استثمارية؟ أنديتنا لديها الكثير مما يمكن استخدامه للقيام بالعمليات التجارية المختلفة، فعلى سبيل المثال عندما تدار الأندية من خلال مجلس جديد فإنهم سيأتون بمن يساعدهم في تحديد الفرص التجارية المتاحة في الأندية، وتأتي في مقدمة هذه الفرص الأراضي التجارية/السكنية غير مستغلة ، أو أن استغلالها لم يتجاوز تأجيرها إلى آخرين، فبإمكانهم الاستثمار في هذه الأراضي من خلال تشييد مشاريع تجارية متنوعة تدر عليهم الأموال، وتعين على الإنفاق على عمليات النادي الكثيرة، وسيتم النظر إلى مباراة كرة القدم على أنها منتج، ويجب أن تقدم في قالب خدمات موازية لهذا المنتج، ولذلك سيتم استخدام طرق التسويق المتنوعة لتحفيز مستهلك, المنتج و الجمهور ليدفع مبلغا من المال نظير ما سيحصل عليه من إثارة، وتشويق، ومهارات فنية عالية وبجانب ذلك فإنهم يؤمنون بأن الجمهور هو أساس ارتقاء عمليات ناديهم التجارية فسيقومون بتأمين موقف آمن لسيارته، وكرسي مريح له، ومكان خاص يشتري منه الأكلات الخفيفة، وسيعملون على توفير الأمن له طوال مدة وجوده في مكان إقامة المباراة الرياضية، وكل ذلك سيساعدهم في تعزيز الثقة مع جمهورهم الذي سيقبل بدفع الأموال اللازمة التي تؤمن لهم حضور الفعاليات الرياضية وبالتالي موارد مالية متوقعة لخزينة النادي .

وفيما يتعلق بدعم توجهات الأندية الرياضية لجذب المستثمرين فهناك عائق كبير يقف حجرة عثرة أمام هذا التوجه. البيروقراطية الموجودة في هذه الإجراءات الطويلة، فالوزارة لكي توافق تأخذ الكثير من الوقت للدراسة والتمحيص والتأمل والتفكير، وكل بالإضافة إلى أننا لم ننظر في العامل النفسي الذي يحرك القائمين على إدارة الأندية الرياضية الذين ينطلقون دائما من كونهم موجودين لمدة أربع سنوات فقط في إدارة النادي بافتراض وجود منافسين لهم، ومن ثم فكل جهودهم في التطوير والاستثمار ستذهب لتسجل بأسماء آخرين وهنا المعضلة التي للأسف تؤخر من النهوض بالموارد المالية للأندية الرياضية؛ وهذا سيجعلنا نتحدث عن ما يطلق عليه الملكية الخاصة ومقارنتها مع العامة، فلو افترضنا أن هناك عددا محدودا من المالكين للنادي فإننا نتوقع أن تبذل كل الجهود الممكنة لتطوير مداخيل النادي ومنشآته وكل ما يتعلق به لإيمان المالكين للنادي بأهمية تطويره لكي يكون منافساً للأندية الأخرى.

(www.alarabiya.net/articles/2010/02/06/99589)

أي أننا نتحدث عما يطلق عليه فطرة الإنسان التي فطر عليها، فهو يهتم بشكل واضح بما يخصه شخصيا، بينما لا نرى نفس الاهتمام عندما يكون الأمر متعلقا بالشأن العام الذي يشاركه فيه الآخرون، ولذلك نشدد

على أهمية النظر إلى هذا العامل النفسي، وتفهم منطلقاته البشرية حتى نستطيع الوصول إلى سياسات رياضية تحاول محاكاة مثل هذه العوامل، والتغلب عليها بإعطاء الفرصة لخيارات أخرى تكون أقرب إلى الواقع البشري وهو لن يكون كافياً حتى ولو تمت مضاعفته لأن الأنشطة الرياضية ستظل تحرق المال الحكومي مهما زاد ومهما بلغ، وإما أن نبدأ في تحديد الأولويات الإستراتيجية القادمة لبلادنا، فخيار الخصخصة للأندية الرياضية هو المستقبل القادم لا محالة حتى وإن رفض من بعض المتشائمين أو المتخوفين ببقاء الوضع على ما هو عليه، حيث يرى الكثيرون أن الخوصصة هي الخيار الأنسب لأنديتنا (رؤية العديد من المدربين والمسيرين) لأنها ستحل مشكلة التمويل المالي للنادي كما أنها ستأتي لنا بالخبرات المهنية الإدارية المحترفة التي ستقوم بتعزيز الرياضة التنافسية بأفكار متجددة تحاكي تطلعات شرائح المجتمع تجاه النادي؛ مما سينعكس إيجابياً على النواحي الاقتصادية ,الاجتماعية والسياسية.(مسعد سيد عويس.1999.ص125)

يبدو أن المشكلة تكمن إلى الآن في عدم وجود إرادة حكومية للمضي في طريق خوصصة الأندية الرياضية، والذي بالطبع لن يكون سهلاً، ولكنه في المقابل قابل للتحقيق إذا ما قدر أن يكون هناك توجه سياسي للقيام بالخطوة الأولى وهي تهيئة المناخ لانتقال الأندية إلى مرحلة الخصخصة الفعلية لاحقا.

وعند التأمل في السياسة العامة للدولة باتجاه الأندية الرياضية نجد أنها غير راضية على أداء الأندية الرياضية، وترغب في أن يتحسن الوضع للأفضل حتى تتحقق الأهداف المبتغاة من وجود النادي كشركة تجارية فعالة داخل المجتمع .وفي المقابل فإن المجتمع هو الآخر ساخط على عدم قدرة الأندية على محاكاة تطلعاته، وبعدها عن لعب أدوارها المفترضة اتجاه الأفراد ولربما كان لغياب الإرادة الحكومية لخوصصة الأندية قلق الحكومة من تبعات تحرير القطاع الرياضي من قبضتها تماما، ولكنها غفلت أن هذا القطاع الذي ظل طوال السنوات الماضية حكراً على وزارة الشباب والرياضة لم يتقدم إلى الأمام بالنظر إلى مستويات الدول المجاورة كتونس والمغرب ومصر وخصوصا اعتماد الجزائر على المحترفين في اغلب النشاطات الرياضية لتمثيلها بمعنى آخر افتقار الجزائر إلى اللاعبين ذو الكفاءة العالية وهذا ما نلاحظه في كرة القدم ، بل أنه ربما لو كان مخصصا منذ سنوات لكان حضوره في المجتمع أكثر فعالية ولساهم في تخفيف الغضب الجماهيري ورفع مستوى المنافسة الرياضية ، ولذلك على الحكومة ممثلة في المؤسسات المعنية بالقطاع الرياضي أن تكون أكثر إيجابية وأن تتحمل مسؤولياتها باتجاه هذا القطاع الهام والحيوي وأن تعيد النظر في سياساتها، بل هي مطالبة بدراسة كيفية تطبيق إستراتيجية الخوصصة (حتى تتحقق أهداف أطراف المعادلة الرياضية)

علينا أن نتعامل بذهن استثماري وعقلية محترفة لنعرف سوياً أسباب اتجاه أغلب الدول النامية مثل السعودية, قطر, الإمارات العربية المتحدة, مصر حتى فلسطين... لخوصصة أنديتها، وهذا ما

لاحظناه في أن جميع أندية الدول النامية تابعة للدولة كما هو الحال في الجزائر حيث جميع الأندية تابعة لوزارة الشباب والرياضة.

تتم عملية الخوصصة عندما يتم بيع ناد إلى رجل أعمال أو حتى شركة تقوم بالإشراف عليه وتطويره مقابل التربح من ورائه حسب المرسوم التنفيذي رقم06-264 الذي يضبط الأحكام المطبقة على النادي الرياضي المحترف، وهذا الأمر منتشر بشكل كبير جداً بين الأندية الأوروبية ورجال الأعمال، حيث تعتمد بعض الأندية العالمية على خوصصة الأندية لتدعيم الصفوف عن طريق عقد صفقات قوية ومميزة كما هو الحال مع نادي ريال مدريد , مانشستر يونايتد والعديد من الأندية الأوروبية الأخرى.

وهذه بعض النوادي الرياضية الأكثر أهمية من حيث رؤوس الأموال في العالم كرة القدم / الموسم الرياضي 2005-2006 (دادي عبد العزيز رؤى مستقبلية للاحتراف في المجال الرياضي)

الجدول رقم(02): يبن بعض النوادي الرياضية الأكثر أهمية من حيث رؤوس الأموال في العالم كرة القدم / الموسم الرياضي 2005-2006

Classement	club	Chiffre d’affaire
1	Real Madrid	292,2 millions d'euros
2	FC Barcelone	259,1
3	Juventus	251.2
4	Manchester United	242.6
5	AC Milan	238.7
6	Chelsea FC	221.0
7	Inter Milan	206.6
8	Bayern Munich	204.7
9	Arsenal FC	192.4

و إذا غصنا أكثر في الموضوع فسنستكشف معا أن خوصصة الأندية الرياضية الجزائرية وخاصة الكبرى(الرابطة المحترفة الأولى على الأقل) منها يمكن أن يؤدي لحالة من التطور البارز في الرياضة التنافسية ، وشراء إحدى الشركات مثلا لأحد الأندية سيؤدي قطعاً لاستقدام لاعبين ومدربين على أعلى مستوى محلياً أو عربياً أو حتى عالمياً، وسيؤدي ذلك بالطبع للمشاركة في أهم البطولات القارية مما سيزيد من الحضور الجماهيري لمساندة الفريق ويؤدي ذلك بدوره لحالة من الربح الملحوظ، ويمكن أن يتم تطوير قطاع الناشئين في النادي ومما يؤدي لإخراج جيل مميز من الناشئين يتحملون مسؤولية الدفاع عن منتخب بلادهم في المستقبل.

ومن المميزات التي يمكن أن تحققها عملية خوصصة الأندية الرياضية تطوير منشآت النادي وإعادة إصلاح ما تلف منه مما يحول النادي إلى منشأة اجتماعية رياضية ثقافية يستقطب الندوات والفعاليات الرياضية والثقافية المختلفة، ويصبح صرحاً كبيراً بضم مختلف طبقات الشعب مما يزيد من اشتراكاته وتعتبر عملية التربح من اشتراكات النادي خطوة نحو الأمام لتكوين ميزانية قوية تستند عليها الأندية .

إذن فإن عملية خوصصة الأندية الرياضية كما عرفنا تعد خطوة للأمام لتطوير الرياضة الجزائرية بشكل عام. وفي نفس المسعى الشامل الهادف إلى إرساء وتقوية نظام الاحترافالذي اعتبره الباحث كآلية من آليات إستراتيجية خوصصة الأندية الرياضيةفي بلادنا حيث اقترحت اللجنة الوزارية المشتركة تقديم إعانات للأندية في شكل ديون تقدّر بـ10 ملايير سنتيم تسدّد على مدار 15 سنة كاملة.. وهي الإعانات التي من شأنها الإسراع في الوصول إلى تحقيق الاستقرار المالي للأندية خاصة في فترة التحوّل نحو الاحتراف... وتمكين الأندية من جهة أخرى من التعايش مع هذا المعطى الجديد في انتظار شروعها في البحث عن مصادر تمويل جديدة أكثر نجاعة تضمن لها مواصلة النشاط.

كما تقترح اللجنة الوزارية على الأندية قطعا أرضية بمساحات تقدّر بـ2 هكتار للواحدة وبمبلغ رمزي يقدر بـ 1 دج للمتر المربع، وتساهم الدولة في بناء ملاعب للفرق المعنية بنسبة 80 %، علاوة على تسليمها حافلات.. ناهيك عن التسهيلات التي ستستفيد منها الأندية لدى المصالح الجبائية تفاديا للأزمات وحالات الانسداد والاختناق التي قد تصيب الفرق أثناء المرحلة الانتقالية.(الشروق اون لاين 2010/04/21)

إن دخول الرياضة التنافسية مجال الخوصصة قد يفتح نافذة أمل بنهوضها مرة أخرى وتطويرها ووصولها إلى مستويات متقدمة .فقد أصبح تخصيص الأندية مطلبا ضروريا , و ملحا حتى تتحول الأندية الرياضية إلى مؤسسات اقتصادية وشركات استثمارية تستثمر الرياضة التنافسية لخلق الأبطال

وتبني المواهب وصقل الخبرات وخلق المنافسة بين الأندية لاستقطاب اللاعبين المتميزين وتحقيق العوائد المالية والمشاركات الدولية، فالتخصيص إذا طبق بصورة صحيحة كما يطبق في الدول المتقدمة فسيحقق ايجابيات عديدة منها:

- إبعاد الرياضة التنافسية عن التجاذبات السياسية والصراعات الشخصية والعقوبات الدولية.
- فتح مجال التنافس والاحتراف الحقيقي الكامل لكل الفاعلين في الحقل الرياضي من لاعبين, مسيرين جمهور, حكام ,صحافة ...
- تحويل رعاية الأندية من الحكومة إلى الشركات المساهمة مما يخفف العبء المالي على ميزانية الدولة.
- جعل الأندية الرياضية تعمل كمؤسسات اقتصادية ناجحة أو شركات رياضية تجارية، مما يعني توفير المصادر المالية التي تلبي احتياجات الأندية المختلفة.
- تحقيق عوائد مالية كثيرة من تذاكر المباريات والإعلانات التجارية التي يقوم بها النادي الرياضي.
- وضع المشاريع التجارية التسويقية سواء في النادي أو خارجه.
- بيع اللاعبين أو تحويلهم إلى أندية أخرى.
- تطوير المنشآت الرياضية التابعة للنادي وجلب احدث الأجهزة والأدوات الرياضية سواء للعملية التدريبية أو المنافسات الرياضية.
- تعيين أيد عاملة وموظفين متخصصين في المجال من الطاقات الوطنية الشابة(زيادة التوظيف والابتعاد عن اليد العاملة المتطوعة أو تشغيل شباب وهذا ما نجده في الجزائر للأسف وهذا ما لامسناه في العديد من منشآتنا الرياضية)
- تطوير الطاقم الإداري والفني من خلال الأيام التكوينية والبعثات الدراسية خصوصا في مجال التسويق والاستثمار الرياضي وإدارة الأعمال...
- تطوير مستوى الألعاب الرياضية في جميع المجالات سواء كانت جماعية أم فردية وتحقيق مراكز متقدمة.

- تنمية الثقافة الرياضية مع زيادة الوعي بأهمية الممارسة الرياضية.
- تطوير مستوى الخدمات والأنشطة المقدمة للمجتمع.
- إعادة جذب الجماهير الرياضية ومشاركتهم في الملاعب كعامل مشجع للاعبين والدعوة إلى المحافظة على ممتلكات النادي.

2- آليات تطبيق إستراتيجية خوصصة الأندية الرياضية:

2-1 الاستثمار الرياضي:

أصبحت الرياضة التنافسية في السنوات الأخيرة من أهم مجالات الصناعة والاستثمار في مختلف الدول و لم تعد كما كانت من قبل احد وسائل التسلية والترفيه فقد أصبحت لها شركات كبيرة وتدار من طرف إدارات متخصصة وأصبح مصطلح صناعة الرياضة من المصطلحات المستعملة و دخل رجال الأعمال وأصحاب رؤوس الأموال مجال الاستثمار في النشاطات الرياضية التنافسية وذلك لعوائدها المالية الضخمة . وبما أن للاستثمار أهمية بالغة بإجماع رجال الاقتصاد والقانون شهدت السنوات الأخيرة تواصلا في جهود الجزائر لتحسين مناخ الاستثمار فيها من خلال محاولات جادة لتهيئة الأوضاع المناسبة لايجا استثمار حقيقي في القطاع الرياضي وخصوصا في الاستثمار في الأندية الرياضية ونشاط كرة القدم وكذا جذب الاستثمارات الأجنبية وذلك بتوفير الغطاء القانوني والاقتصادي المناسب وتوفير الظروف السياسية الملائمة.

2-1-1 مفهوم الاستثمار:

كلمة استثمار من المصطلحات الشائعة الاستعمال من طرف المفكرين و الاقتصاديين لذلك كثرت التعاريف بخصوصه وكلمة استثمار ترتبط بثلاثة مفاهيم اقتصادية تنحصر في: التضحية، الحرمان , الانتظار لذلك فالاستثمار يعني التضحية بإنفاق مالي معين الآن في مقابل عائد متوقع حدوثه في المستقبل و بذلك يصبح هذا العائد المتوقع ممثلا بثمن التضحية و الحرمان و الانتظار طيلة فترة الاستثمار.

و الاستثمار هو توظيف المال بهدف تحقيق العائد أو الربح و المال عموما، و قد يكون الاستثمار على شكل مادي ملموس أو على شكل غير مادي (طاهر حيدر حردان, 1997، ص 30)

و هناك العديد من التعريفات للاستثمار نذكر منها لا على سبيل الحصر ما يلي:

يعرف الأستاذ عبد العزيز فهمي الاستثمار على انه " استخدام الأموال الحاضرة لتوليد أرباح في المستقبل(عبد العزيز فهمي هيكل، 1985، ص 225)

والاستثمار في الأندية الرياضية يهدف إلى زيادة رأس المال بهذه الأندية عن طريق توظيفه بما يتيح تبادل المنفعة بين المستثمرين و الموارد البشرية و الإمكانات المادية اللازمة للأنشطة الرياضية (اللاعب ,الإداري, الجمهور...)

2-1-2 أهداف الاستثمار في الأندية الرياضية:

- تحقيق العائد المادي عن طريق المشروعات المختلفة في المجالات الرياضية.
- المحافظة على قيمة الأصول أو قيمة رأس المال الأصلي للمستثمر في النادي الرياضي.
- استمرارية الحصول على الدخل و العمل على زيادته و تنميته باستمرار.
- ضمان سيولة النقدية اللازمة من الأهداف الأخرى للمستثمر لتغطية متطلبات العمل و عملية الإنتاج وتغطية حالات الطوارئ.

3-1-2 العوامل المؤثرة على الاستثمار في الأندية الرياضية:

- الاستقرار في السياسات التي تتبعها الدولة في المجالات السياسية والاقتصادية والمالية.
- النظام القانوني والتنظيم بحيث تكون السياسات مستقرة من خلال القواعد والإجراءات التي تستهدف حماية المستثمر و العقود والمعاملات بين الأطراف من خلال وضع نظام قضائي لفض المنازعات .
- البنية التحتية سواء كانت ملاعب أو منشات أو أجهزة رياضية أو كانت لاعبين أو جهاز فني و إداري و جمهور والعاملين القائمين بالعمل في المجال الرياضي.
- توفير مصادر التمويل المختلفة بنوك مؤسسات اقتصادية...
- المناخ الاستثماري يؤثر بصورة مباشرة على الاستثمار حيث تعتمد الأندية الرياضية على اتجاهين الأول تدعيم معرفة أهمية الدور الذي تلعبه الرياضة التنافسية في التنمية المستدامة والثاني تدعيم الوعي بأهمية الاستثمار و تأثيره على جميع مجالات الحياة.

4-1-2 آليات جذب المستثمرين في الأندية الرياضية:

هناك وسائل و آليات لجذب المستثمرين وتحفيزهم للاستثمار في الأندية الرياضية منها تحديد مجالات الأنشطة الرياضية و الأسواق و المشاريع المستقبلية و البحث المستمر عن المستثمرين و تحديد وسائل الإقناع المختلفة للاستثمار في المجال .(علية عبد المنعم حجازي, حسن احمد الشافعي,2009,ص72)
ويستوجب ذلك توفير أنشطة الدعم المستمرة لجذب هذه الفئة من خلال توفير معلومات عن تدفقات الاستثمار في الأندية الرياضية وتوضيح الصورة الايجابية للدولة في السوق المستهدفة وتقديم مشروعات لتحسين بيئة الأعمال مع إظهار المزايا و الفوائد للخدمات ما قبل تأسس عملية الاستثمار ,وتقديم الدعم المتواصل للمستثمر ومواصلته إلى ما بعد تأسيس الاستثمار.

ويتطلب ذلك الارتقاء بنظم الاتصالات و المعلومات وتقديم الدعم للبرامج الوطنية, والعمل على توفير الموارد المالية والبشرية و تكنولوجيا المعلومات الى جانب ضرورة تشكيل جهاز إداري لجمع المعلومات عن السوق الرياضي وإدارة الاستراتيجيات و البحوث في المجال.

ويلعب تقويم إدارة الترويج دورا أساسيا لتطوير أنشطة البحث ووسائل الإقناع في أوساط المستثمرين على المستوى المحلي والدولي ومن المداخل الهامة في هذا الشأن ضرورة إبراز ايجابيات الدولة في الأسواق المستهدفة لمقاييس الجودة العالمية وتكوين شبكة علاقات متكاملة و استخدام خطط إعلامية مدروسة .

و الواقع أن الأندية الرياضية المختلفة تعاني من قصور في الموارد المالية ويعد التمويل من المشكلات التي تستحوذ على الاهتمام الأكبر من قبل المسؤولين بالإدارة العليا خاصة إن التمويل الحكومي غير كافي ولا يحقق أدنى مستويات الاكتفاء خاصة بعد الدخول إلى عالم الاحتراف.

ومن المتعارف عليه أن التمويل هو أداة من أدوات التخطيط و يتمثل في الموازنات التخطيطية و التقديرية اللازمة في كل موسم في عصر أصبح التحول الاقتصادي و آليات المركزية إلى اقتصاد السوق الحر هو سمة مميزة والتمويل الحكومي هو الدعم المالي الذي تخصصه الحكومة لكل نادي رياضي.

أما التمويل المحلي فهو يشكل كل التبرعات المالية و العينية التي يقدمها رجال الأعمال أو الأفراد أو الهيئات أو المؤسسات الخاصة في صورة أموال سائلة أو هبات أو إنشاءات أو إصلاح وأدوات ومعدات وأجهزة رياضية.

2-1-5 **مجالات الاستثمار الرياضي في الأندية الرياضية**:

- رعاية الفرق الرياضية الجماعية والفردية.
- حقوق البث التلفزيوني الدعاية والإعلان بيع تذاكر المباريات و المنافسات.
- إنشاء أندية صحية, قاعات تدريب, مطاعم, قاعات انترنيت, قاعات العاب للأطفال ,مجمعات تجارية,فنادق...
- دورات تدريبية للتعليم و التدريب و الترويح و الإدارة الرياضية.
- إنشاء مدارس لتعليم و تدريب الألعاب الرياضية المختلفة.(حسن احمد الشافعي.2006.ص37)

2-2 **الاستثمار في الجزائر**:

لقد تدعّم الإطار القانوني لترقية وتطوير الاستثمار الخاص في الجزائر بصدور الأمر الرئاسي رقم 03/01 المؤرّخ في 20 أوت 2001 والمتعّلق بتطوير الاستثمار . لقد حدّد القانون الجديد الّنظام العام الذي أصبح يطبّق على الاستثمارات الوطنية والأجنبية المنجزة في الّنشاطات الاقتصادية المنتجة للسّلع

والخدمات، وكذا الاستثمارات التي تنجز في إطار منح الامتيازات الخاصّة للمستثمرين المحلّيين والأجانب

إنّ مفهوم الاستثمار، وفق القانون الجديد، قد تحدّد:

1- باقتناء أصول تندرج في إطار استحداث نشاطات جديدة، أو توسيع قدرات الإنتاج، أو إعادة التّأهيل، أو إعادة الهيكلة.

2- بالمساهمة في رأسمال مؤسّسة في شكل مساهمات نقدية أو عينية.

3-باستعادة النّشاطات في إطار خصخصة جزئية أو كلّية.

و بذلك يكون هذا القانون قد فتح المجال واسعا كي يشمل معنى الاستثمار المستهدف تطويره وترقيته كلّ النّشاطات التي هيّأت السياسات الاقتصادية الحالية نشوءها وظهورها، كإقامة وإنشاء مشروعات جديدة ومستحدثة من قبل القطاع العام أو الخاص الوطني أو الأجنبي، والمساهمة في عمليات الخصخصة الكلّية أو الجزئية أو نشاطات إعادة الهيكلة، والمشاركة في المشروعات الاستثمارية القائمة أو المرتقب إقامتها وتأسيسها عن طريق المساهمات المالية والعينية.

2-2-1 المناخ الاستثماري:

يقصد بمناخ الاستثمار " مجمل الأوضاع و الظروف المؤثرة في اتجاه تدفق رأس المال و توظيفه، و تشمل هده الظروف الأبعاد السياسية، و الاقتصادية، و كفاءة و فعالية التنظيمات الإدارية، التي يجب أن تكون ملائمة و مناسبة لجذب و تشجيع الاستثمارات المحلية و الأجنبية

2-2-1-1 مقومات المناخ الاستثماري:

يرتكز المناخ الاستثماري الجاذب لرؤوس الأموال الوطنية و الأجنبية على عدة مقومات ، نوجز أهمها فيما يلي:

ا- المناخ السياسي و الأمني:

هناك العديد من العوامل تؤثر على مدى ملاءمة المناخ الاستثماري، حيث عدم توافر الاستقرار السياسي و الأمني ، يؤدي إلى خفض معدلات الادخار و بالتالي خفض معدلات الاستثمار .و بذلك يفقد المستثمر الثقة في استقرار الجهاز الحاكم ، الأمر الذي يدفعه إلى توطين أصوله الاستثمارية في المناطق الأكثر استقرارا و أمنا.

ب- المناخ الثقافي و الاجتماعي

يشتمل هذا المناخ على مجموعة من العوامل المؤثرة على نشاط المشروع و إمكانية تكامله و مقدار التعاون المطلوب في المجتمع.

ت- المناخ الاقتصادي:

و يمكن إجمال أهم العوامل المؤثرة في المناخ الاقتصادي ضمن الآتي: (محمد نظير بسيوني ، 1986 ، ص 236)

أ- مقدار الموارد الطبيعية المتاحة داخل البلد ،

ب- مقدار البنية التحتية و مدى صلاحيتها ،

ت- درجة المنافسة المتاحة داخل الدول و القدرة على مواجهة المنافسة الخارجية،

ث- مرونة السياسة المالية و النقدية ، و ما تحتويه من تحفيزات ،

ج- درجة وضوح و استقرار قوانين الاستثمار و مقدار القيود المفروضة على رأس المال المستثمر،

ح- مدى كفاءة البنوك و قدرتها على توفير المعلومات للمستثمر و معدلات الفائدة على التسهيلات الائتمانية، و مدى كفاءة سوق المال داخل الدولة،

خ- مدى استقرار السياسات السعرية و معدلات التضخم،

درجة الحماية المتبعة داخل الدولة، من حيث ضمان حقوق المستثمرين في تحويل رأس المال و الأرباح.

2-2-2 المناخ الاستثماري في الجزائر:

أشار الوزير الجزائري حميد تمار، وزير المساهمة و ترقية الاستثمارات في المحاضرة التي ألقاها على هامش أشغال الدورة العادية للغرفة التجارية البلجيكية العربية اللوكسمبورغية التي عقدت ببروكسل بتاريخ 15 جوان 2006، أشار الوزير إلى أن الجزائر شرعت في تقديم تسهيلات،و مزايا لاستقطاب المستثمرين الأجانب ، من بينها الحصول على العقارات الصناعية ، و تخفيض الضرائب على الفوائد ، و تقليص مهلة الحصول على الاستثمار. كما اعترف الوزير الجزائري بوجود عراقيل و نقائص في النظام الجزائري تعود بالدرجة الأولى إلى عدم تأقلم العقليات مع عملية تحرير السوق، و غياب إستراتيجية إشهارية مثلى للتعريف بمؤهلات الجزائر في المجال الاقتصادي.(منصوري الزين ,2006,ص85)

3-2-2 الإطار القانوني للاستثمار في الجزائر:

لقد عالجت الجزائر مسألة الاستثمارات منذ الاستقلال عن طريق مجموعة من القوانين المتعاقبة حيث صدرت عدة تشريعات تضمنت العديد من الحوافز و المزايا للمستثمر. و من هذه القوانين نجد قانون الاستثمارات الصادر في سنة 1963 (قانون رقم 277/63 الصادر بتاريخ 1963/07/26)، و قانون الاستثمارات الصادر في 1966 (أمر رقم 66/ 284 المؤرخ في 1966/06/15)، أين تبنت الجزائر موقفا حذرا من الاستثمار الأجنبي، حيث أسندت مبادرة تحقيق

المشاريع الاستثمارية في القطاعات الحيوية للقطاع العمومي. ثم قانون سنة 1982(قانون رقم 11/82) ثم قانون سنة 1988 (قانون رقم 25/88 المؤرخ في 12 جويلية 1988)، ثم قانون النقد و القرض رقم 90-10 المؤرخ في 1990/04/14، الذي خول لبنك الجزائر مسؤولية مراقبة البنوك التجارية في توزيع القروض إضافة إلى محاربة التضخم و الترخيص للاستثمارات الأجنبية و إلغاء الأحكام المتعلقة بنسبة الملكية بالنسبة للشركات المختلطة و كذا إلغاء التمييز بين القطاعين العام و الخاص، مع حرية الاستثمار و حرية تحويل رؤوس الأموال بعد تأشيرة بنك الجزائر و ضمانات ضد إجراء المصادرة. و وصولا إلى قانون سنة 1993 (المرسوم التنفيذي رقم 12/93 المؤرخ في 5 أكتوبر 1993 المتعلق بتشجيع و ترقية الاستثمار في الجزائر) الذي جاء في سياق التوجه نحو اقتصاد السوق و الاستعداد للاندماج في الاقتصاد العالمي. إذ لم يعد وفق هذا القانون أي تمييز بين الاستثمار الخاص و العام و لا بين المستثمر المقيم و المستثمر غير المقيم، كما أعطيت حرية إنجاز هذه الاستثمارات إلى المستثمر الذي يتولى التصريح بها.

و نظرا للانتقادات و الملاحظات التي أبدتها بعض الأطراف الفاعلة و التي لها علاقة بالاستثمارات المحلية و الأجنبية بالخصوص حول تدخل الدولة في مجال الاستثمار حسب ما جاء به قانون الاستثمار 93-12 و لتوضيح بعض النقاط الغامضة في هذا القانون، جاء الأمر الرئاسي رقم 01-03 الموافق ل20 أوت 2001 المتعلق بتطوير الاستثمار حيث أصبح بموجبه تدخل الدولة لا يتم إلا بهدف تقديم الامتيازات التي طلبها المستثمر و ذلك عن طريق الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار(ANDI) من خلال الشباك الوحيد الذي أنشأته لهذا الغرض.كما أكد هذا القانون على ضمان تحويل رأس المال و الأرباح و إمكانية اللجوء إلى التحكيم الدولي في حالة نشوب خلاف بين الأطراف المتعاقدة.

و يعتبر القانون 12/93و الأمر الرئاسي 01-03 أهم التشريعات الجزائرية في مجال الاستثمار و هذا منذ الاستقلال إلى يومنا هذا.

4-2-2 **الضمانات الممنوحة في الأمر 01-03 للمستثمرين**:

الضمانات الممنوحة في الأمر 01-03 فهي تخص ما يلي:

- الأشخاص الطبيعيين و المعنويين الأجانب يعاملون بمثل ما يعامل به الأشخاص الطبيعيين و المعنويين الجزائريين في مجال الحقوق و الواجبات ذات الصلة بالاستثمار.

ويعامل جميع الأشخاص الطبيعيين و المعنويين الأجانب نفس المعاملة مع مراعاة أحكام الاتفاقيات التي أبرمتها الدولة الجزائرية مع دولهم الأصلية.

- لا تطبق المراجعات و الإلغاءات التي قد تطرأ في المستقبل على الاستثمارات المنجزة في إطار قانون الاستثمار إلا إذا طلب المستثمر ذلك صراحة.

- لا يمكن أن يكون الاستثمارات المنجزة موضوع مصادرة إدارية، إلا في الحالات المنصوص عليها في التشريع المعمول به.

- يخضع كل خلاف بين المستثمر الأجنبي و الدولة الجزائرية يكون بسبب المستثمر أو بسبب إجراء اتخذته الدولة الجزائرية ضده ، للجهات القضائية المختصة ، إلا في حالة وجود اتفاقيات ثنائية أو متعددة الأطراف أبرمتها الدولة الجزائرية ، تتعلق بالمصالحة و التحكيم ، أو في حالة وجود اتفاق خاص ينص على بند تسوية أو بند يسمح للطرفين بالتوصل إلى اتفاق بناء على تحكيم خاص .

2-2-5 **أنواع الاستثمار المتضمنة في قانون الاستثمار الجزائري** (المادة 02 من الأمر رقم 01-03)

يقصد بالاستثمار في مفهوم الأمر رقم 01-03 المؤرخ في 20 أوت 2003 المتضمن تطوير الاستثمار:

1- اقتناء أصول تندرج في إطار استحداث نشاطات جديدة، أو توسيع قدرات الإنتاج، أو إعادة الهيكلة،
2- المساهمة في رأسمال مؤسسة في شكل مساهمات نقدية أو عينية،
3- استعادة النشاطات في إطار خصخصة جزئية أو كلية .

2-3 الاحتراف الرياضي:

2-3-1 فلسفة الاحتراف:

تستخدم أمريكا الرياضة التنافسية كدعاية لمشروعات التجارية وتحقيق الربح عن طريقها أي استغلال الرياضة التنافسية من أجل المكسب المادي.

فتطبيق نظام الاحتراف جعل من الرياضة التنافسية ظاهرة من ظواهر الحياة الاجتماعية لا ترتبط بالثقافة فقط ولكن بالاهتمامات الاجتماعية والاقتصادية أيضا.

ظاهرة الاحتراف تعتبر مظهرا طبيعيا للأسلوب الأمريكي المادي، فاللاعب لا يستطيع أن يحقق مستوى معيشة لائق عن طريق استثمار واجب الرياضة.

وبالرغم من اهتمام أمريكا بالاحتراف إلا أنها تهتم بالهواية أيضا للعمل على توسيع القاعدة لممارسة النشاط الرياضي ولاختيار العناصر الممتازة والزج بها للاحتراف وحتى تكون على قدم المساواة مع الدول الاشتراكية والنامية لتحقيق سياستها الرأسمالية من خلال الهواية.

فالرياضة التنافسية في أمريكا أصبحت واقعا حقيقيا لكل فرد، ونحن نرى أن ذلك لا يدل إلا على الاهتمام بالقاعدة الوسيطية التي تتمثل في النشء وهي أساس لأي تطور وتقدم للرياضة وخاصة على مستوى البطولة الدولية العالمية.(حسن أحمد الشافعي ، 1998، ص79-80.)

2-3-2 **مفهوم الاحتراف**:

هو الاكتساب أي أنه حرفة الكسب، وهو كل ما اشتغل به الإنسان وتميز به. وفي مصطلح الرياضة التنافسية يراد به امتهان الرياضة وفق سوق العرض والطلب وما تبتغيه مؤسسات التسويق الرياضي.

وقد ظهر الاحتراف في مؤسسات التسويق الرياضي منذ مدة ليست بالبعيدة إلا إنه أخذ مداه الواسع في أوائل التسعينيات من القرن الماضي، لا سيما في أندية الدول الأوربية معتمداً على الإمكانات البشرية في دول أميركا الجنوبية وأفريقيا وأخيراً آسيا ما ألقى بظلاله على النتائج في تلك الأندية الرياضية وقد امتهن سماسرة الرياضة التنافسية في أوروبا هذه الظاهرة حتى تمكنوا منها وحولوها من بيع وشراء في اللاعبين الى ابعد من ذلك في الترويج الإعلامي واحتكار حقوق البث التلفزيوني في العالم.

وفي مجتمعاتنا العربية فقد تأخر الخوض في هذا الموضوع الى مدة قريبة جداً لاسيما دول شمال أفريقيا العربية ودول الخليج العربي التي أسهمت في تطور هذا المفهوم. الظروف والإمكانات المادية الكبيرة ما ألجأهم الى ذلك هو انحسار القاعدة الرياضية أملا في خلق تطور نوعي للألعاب الرياضية لا سيما كرة القدم.

و يعرف البعض الاحتراف بأنه" توجه النشاط بشكل رئيسي وبصفة معتادة إلى القيام بعمل معين يقصد الربح " ويعرف آخرون بأنه " مباشرة نشاط يتخذ وسيلة لتعيش صاحبه ولتشبع حاجته .
ويتبين من هذين التعريفين أن الاحتراف في معناه العام يعني ممارسة الشخص لنشاطه على أنه حرفة وذلك بأنه يباشره بصفة منتظمة ومستمرة بغرض تحقيق عائد يعتمد عليه كوسيلة للعيش ويتبين من ذلك أن الاحتراف بالمعنى القانوني يستلزم توفر عنصرين:

الأول: أن يباشر الشخص نشاطه بصفة منتظمة ومستمرة.

الثاني: أن يعد العائد الذي يحصل عليه من هذا النشاط مصدر الرزق الرئيسي.

(كمال درويش ، السعدني خليل السعدني، ص58.)

وتتلخص أهمية الاحتراف الرياضي في أنديتنا إلى:

.1 رعاية المواهب الرياضية وتهيئة مستلزمات وإنجاح عملية الأعداد لهم.

.2الاهتمام بالرياضيين بتأمين مستواهم المعيشي وضمان ذلك بعد اعتزالهم.

.3إعادة هيبة الرياضة التنافسية على المستوى الدولي.

.4 بناء مؤسسات رياضية ذات مواصفات ومقاييس عالمية تلبي طموحات اللاعبين والمدربين والجماهير...

.5 وضع آلية لتنظيم عملية الاحتراف بما يكفل الحفاظ على مستوى اللاعبين وتطور ذلك نحو الأحسن ومراعاة أجور العقود بما يتناسب مع أقرانه من البلدان الأخرى.

.6دعوة الأكاديميين والمتخصصين لرسم سياسة رياضة شاملة بعيدة عن الارتجال تستند الى المقومات الفعلية والمنطقية في تطوير أسس وأساليب الرياضة. من أجل تحقيق رياضة تنافسية واعدة تتوفر لها عوامل النجاح من بنى تحتية إرتكازية ومستلزمات مالية .

2-3-3 أبعاد الاحتراف الرياضي:

الاحتراف الرياضي هو عملية رياضية اقتصادية قانونية تنظيمية و مؤسساتية في نفس الوقت من خلال هذا التعريف نجد أن الاحتراف الرياضي له أربعة أسس أو أبعاد هي:

2-3-3-1 البعد الرياضي للاحتراف:**la dimension sportive**

إن الهدف الأساسي لدخول الأندية الرياضية عالم الاحتراف هو الوصول إلى تحقيق انجازات رياضية كبيرة لذلك تجد الأندية تبحث عن التغيير في أسس بنيتها الاقتصادية والتنظيمية لتصبح أكثر ملائمة مع التغيرات الحاصلة في عالم الرياضة والحصول على الألقاب الوطنية والقارية.

وقد أصبح من الضروري على الأندية الرياضية الاستعانة بعدة أطراف تعمل على تغيير نمط التسيير وتعدد الاختصاصات فنجد مثلا المدير الفني والمدرب والمحضر البدني بالإضافة إلى مختص في التسويق الرياضي والمحضر النفسي... كلها عوامل للمحافظة على اللاعبين وتطوير مستوى الأداء الفني والإداري واستقطاب المستثمرين والمانحين.

ومن حول هؤلاء الرياضيين الذين يصلون إلى انجازات ونتائج عالية المستوى توسعت دائرة الفاعلين بسبب متطلبات المنافسة فنجد المدربين والمديرين الفنيين والأطباء ...فكلما زاد احتراف الرياضي امتلأ محيطه أكثر(Barbusse Béatrice..2006.p123)

2-3-3-2 **البعد التنظيمي للاحتراف**: **D. organisationnel**

احتراف الأندية الرياضية يعني من الجانب التنظيمي التحول إلى شركات تجارية ذات طابع براغماتي قصد التنظيم أكثر ويرى (Tribou Gary.2006.p06) إن النوادي الرياضية ذات البنية الاحترافية كمؤسسات تجارية تهدف الى الرفع من رقم أعمالها و حصتها في السوق بغرض الربح فتسيير النوادي الرياضية المحترفة يعتبر كمرجع للفرق الصغيرة الهاوية.ولكن يمكن أن يمثل أيضا مرجعا سلبيا لأسباب تتعلق بالانحراف التجاري و المضارباتي.

لكن التحول الى مؤسسة بالنسبة للفرق الرياضية الهاوية يعني حرمانها من إعانات الدولة التي تلعب دورا مهما في ميزانية النوادي الهاوية والمحترفة. وللوصول الى الاحتراف يبحث المسيرون عن خلق هيئة تنظيمية جديدة مع تكوين سلم لأخذ القرارات توزع هذه الهيئة التنظيمية المهام بنسبة تقريبية اعتمادا على تقسيمها في مكتب النادي.

إن المميزات الكبيرة للاحتراف (الاقتصادية ,السياسية,الاجتماعية والثقافية) تحث الأندية الرياضية على التغيير في أساليبها الإدارية التقليدية وهذا ما يؤدي بها الى السعي نحو الاحتراف الإداري بما في ذلك وظيفة السكريتاريا, الحسابات و التأطير الرياضي في نفس الوقت سواء بدفع أجور العمال أو اختيار الكفاءات المتطوعة.

2-3-3-3 البعد الاقتصادي التشريعي للاحتراف: D.Economico-juridique

يتعلق البعد الاقتصادي بالدرجة الأولى على مداخيل الناي الرياضي التي تسمح له بالاستمرار و دفع الحقوق المترتبة علية والديون فا نبقا النادي في المستويات العليا يتطلب تطور اقتصادي الذي يعتمد على الممولين الذي بدوره يرتبط بالنسيج الاجتماعي والاقتصادي المحيط بالنادي الرياضي فالنادي الذي يكون في محيط ضعيف لا تكون له مداخيل كافية ستكون له حظوظ اقل في الاستمرار مقارنة بنادي في محيط أكثر نشاطا ويتميز بالنسيج الاجتماعي الكبير. ولكي يصل الناي الرياضي الى الاحترافية يجب عليه الاعتماد على الكفاءات للرفع من مقدرته على استقطاب رأس المال .

إن النتائج الجيدة ترفع من مداخيل المقابلات ومن خلالها ميزانية النادية على بعد رياضي ذي نوعية فبدون ميزانية مناسبة لا يمكن الحفاظ أو جلب عناصر ذات مستوى عالي وهدا يسمح لنا بالقول إن النوادي الرياضية التي تحسن تسيير الاحتراف في بعده الاقتصادي هي الأحسن وضعا لتطوير بعده الرياضي, فالنادي الذي يربح رياضيا عادة هو النادي الذي يحسن التسيير اقتصاديا.

2-3-3-4 البعد المؤسساتي للاحتراف:D. Institutionnel

إن البعد المؤسساتي يرجع الى عملية بنيوية وشرعية للوظيفة التي تترجم في الحقيقة الواقع بخلق نقابات اللاعبين والمدربين ووضع جهاز للتكوين والتفعيل الكفاءات المكتسبة لممارسة وظيفة معينة و تشكيل مجموعة محترفين تكون فيها شروط العمل ودفع الأجور ممكنة التقرير بواسطة التفاوض الجماعي.

واحتراف الأندية الرياضية يعني من زاوية أخرى نزع صفة الهواية للرياضيين الدين ارتبطوا بها لمدة طويلة وهو أيضا بالنسبة للمؤسسات تقسيم فاعلي الانجاز الى ثلاثة أصناف:

- رياضيو المستوى العالي المصنفين من طرف الوزارة الوصية.
- الرياضيون المحترفون المرتبطون بعقد احتراف مع نواديهم.

nالرياضيون العاملون الذين يشاركون في منافسات المستوى العالي دون تعويض مالي.

2-3-4 أسباب الاحتراف الرياضي:

الاحتراف في الأندية الرياضية له عدة أسباب ودوافع أهمها:

أولا: إرادة الاتحاديات الرياضية ترسيم قانون اللاعب المحترف لضبط العمليات في التعاملات الاقتصادية كمنح اللاعبين وأجورهم التي عادة ما تحدث خارج إطار القانون.

ويؤكد ذلك (Emmanuel Baye.2001.p69) في أن الاحتراف يتطور منذ إرساء قواعد الاحتراف شبه الرسمي لتنظيم قواعد السوق بهدف الممارسة الرياضية وإخضاعها لقاعدة الغاية منها كسب الربح.

ثانيا:إذا كان تاريخيا هذا هو السبب الذي جعل الاتحاديات الرياضية تطلق مشروع الاحتراف فان العوامل الأخرى أصبح لها تأثيرها الآن لتفسير وتفكير واندماج الجمعيات والأندية في هذا المسعى فانطلاقا من الحرب العالمية الثانية أصبحت رياضة المستوى العالي تفضل الرفع من مستوى الرياضات الفردية والجماعية بحثا عن النتائج والانجازات وهذا ما أكد دائما على ضرورة وأهمية المربين الرياضيين والتقنيين المسيرين والإداريين في الأندية الرياضية وكذا اللجان والاتحاديات وهذه المناصب لا يمكن أن يتحمل مسؤوليتها المتطوعون .ولذلك نشهد ارتفاعا في طلب المحترفين في مجال الرياضة التنافسية (Elisabeth le Germain.2005.p23)

ستلعب الدولة دورا مهما وأساسيا فيء هذا الاعتراف لتطويرها للقوانين واللوائح والنصوص القاعدية لتسهيل تشغيل المحترف في الجمعيات الرياضية من خلال فرض التأهيل العلمي أو الشهادات لشغل منصب مدرب أو مربي رياضي ويعتبر الاحتراف الرياضي كأحد الحلول للأسئلة المطروحة بسبب انخفاض مناصب الشغل المنتجة ويعتقد أيضا أن الاحتراف هو نتيجة لإرادة المسؤولين التوجه إلى سياسة الكفاءة والنوعية حيث يمكن أن نجد هذه العملية المتبناة فالدولة من خلال مختلف هذه المحاولات تريد أن توجه الأندية الرياضية إلى طريق الاحتراف(Jean marie peretti.1994.p09)

ثالثا : الإرادة في توضيح المبادلات الإقتصادية أو عمليات تنقل أموال بين المسيرين ووكلاء اللاعبين أو اللاعبين أنفسهم وجعل الدولة طرفا لضبط هذه المعاملات وكذا استفادة الخزينة العمومية من الضرائب فالرياضة التنافسية أصبحت اليوم رهانا اقتصاديا وحقل تشغيل محترفيها حيث يتعلق الاحتراف بالمحيط الذي يتواجد فيه أي حسب اختلافات النشاط الرياضي الممارس .

2-3-5 مكونات نظام الاحتراف الرياضي في الجزائر:

إن نظام الاحتراف في المجتمع ليس نظاما مغلقا يعيش بمعزل عن البيئة ولا يتأثر بها بل هو نظام مفتوح في تكوينه يستمد مدخلاته من البيئة المحيطة ويصدر مخرجاته إليها ويتأثر بالمجتمع وبطبيعة مفهوم المجتمع عن الاحتراف وهذه المدخلات والمخرجات يمكن أن نوجزها في مايلي:

أ-مدخلات نظام الاحتراف:

* النصوص القوانين والتشريعات المنظمة للرياضة والاحتراف(القرار المؤرخ في 18 رجب سنة 1431 الموافق لـ 01 جويلية 2010)

* لوائح الاتحاد الدولي الخاصة بشؤون اللاعبين المحترفين وانتقالاتهم.

* اللجان المحترفة التي تدير شؤون اللاعبين المحترفين.

*استثمارات الأندية لتوفير مصادر التمويل

* حقوق الأندية الرياضية في مجالات الدعاية والإعلان والترويج للاعبين المحترفين.

* التامين على اللاعبين المحترفين.

*وجود عقد احتراف بين اللاعب والنادي الرياضي.

* إدارة النادي بفكر احترافي وليس بفكر تقليدي.

ب- مخرجات نظام الاحتراف الرياضي:

* ارتفاع مستوى الخدمات التي يقدمها النادي الرياضي.

* رفع مستوى الطلب على اللاعبين المحترفين.

* زيادة التنافس بين جميع الأندية الرياضية لرفع مستوى أداء اللاعبين.

* زيادة مصادر التمويل والمداخيل.

* ارتفاع المستوى الفني والبدني للاعبين.

2-3-6 الإطار القانوني للاحتراف في الجزائر:

2-3-6-1 النادي الرياضي المحترف:

حسب المادة رقم 2 من مرسوم التنفيذي رقم 06 -264 مؤرخ في 13 رجب عام 1427الموافق لـ 8 غشت سنة 2006 يضبط الأحكام المطبقة على النادي الرياضي المحترف ويحدد القوانين الأساسية النموذجية للشركات الرياضية التجارية.

يكلف النادي الرياضي المحترف في إطار التشريع و التنظيم المعمول بهما لا سيما بما يأتي:

- المشاركة في مختلف المنافسات الرياضية الوطنية ,والدولية.

- القيام بعمليات التكوين لفائدة الرياضي و التأطير و إحداث مراكز تكوين المواهب الرياضية.

- ضمان تدريب رياضيي النادي وتأطيره أو رياضيي كل فريق آخر وتحضيرهم وتجمعهم .
- المشاركة في انتقاء المواهب الرياضية الشابة وكشفها وتوجيهها.
- العمل على تربية وترقية منخرطي النادي والمساهمة في ترقية الروح الرياضية.
- تنظيم كل نشاط استراحة و ترفيه تجاه الشباب و الجمهور.
- تنظيم التظاهرات و العروض و المنافسات الرياضية المدفوعة الأجر.
- إحداث كل منشاة رياضية أو استغلالها في إطار التنظيم المعمول بـه و تسـيير و صـيانة أمـلاك النادي.
- منح الرواتب لرياضيي النادي وتأطيره ضمن احترام التشريع و التنظيم المعمول بهما.
-القيام بكل نشاط إشهار أو رعاية تكفل من شانه المساهمة في تطوير الموارد المالية للنادي.

و يلتزم النادي الرياضي المحترف لا سيما بما يأتي :

- الامتثال للقوانين الأساسية وتنظيمات الاتحادية أو الاتحاديات والرابطات التي ينتمي إليها.
- احترام كل المقاييس والتعليمات في ميدان المصادقة وأمن المنشآت الرياضية.
- اكتتاب تأمين يضمن مسؤوليته ضد المخاطر التي يمكن أن تحدث لأعضاء النادي ورياضـييه وتأطيره أو للجمهور طبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما.
- ضمان بالاتصال مع الهيئات والهياكل المعنية الحماية والمتابعة الطبيـة لرياضـيي النـادي والتأطير الرياضي.
- الانضمام إلى الرابطات و الاتحاديات الرياضية.
- عدم ممارسة أي نشاط ما عدا الذي تم التصريح به في قوانينه الأساسية.
- تقديم لغرض المراقبة حصيلته الأدبية و المالية و كذا كل الوثائق المرتبطة بسيره وتسييره بطلب من هيكل مراقبة تسيير الاتحادية وبطلب من الإدارة المكلفة بالرياضة والسلطات المؤهلـة لذلك.
- إعداد الجرد و تحرير الوثائق المحاسبية المختلفة المنصوص عليهـا فـي التشـريع والتنظـيم المعمول بهما , لا سيما القانون التجاري.
- تعيين محافظ أو عدة محافظين للحسابات.
- العمل على الوقاية من تعاطي المنشطات والعنف و مكافحتهما.

2-3-6-2 **العناصر المكونة للنادي الرياضي المحترف**:

العنصر البشري – المرافق - الأجهزة والمعدات - القاعدة الجماهيرية .

1-العنصر البشري هو مجموعة الأفراد الذين يرتبطون بالنادي وفق اتفاقيات معينة كاللاعبين المسجلين في النادي والإداريين والفنيين العاملين في النادي وفق عقود عمل.

2-المرافق و المنشات الخاصة بالنادي مثل مقر النادي، الصالات والملاعب الواقعة تحت تصرف النادي الرياضي.

3-الأجهزة والمعدات مثل وسائل النقل و أجهزة التدريب ، وسائل الاتصال ، الخ...

4-القاعدة الجماهيرية وهي مجموعة الأفراد الذين يساندون النادي الرياضي خلال المنافسات الرياضية التي يخوضها وتعتبر العناصر السابقة هي الأصول الثابتة للنادي

2-3-6-3 **الأهداف المراد تحقيقها من خلال النادي الرياضي المحترف:**

إذا ما اخذ في الحسبان اعتماد النادي على التمويل الذاتي فان أهداف النادي تنقسم الى:

أولا: أهداف استثمارية وهي تحقيق النادي الرياضي لربح مادي من النشاط الذي يقوم به من خلال تسويق منتجات معينة في سوق المستهلكين.

ثانيا: أهداف جماهيرية وهي الحصول على البطولات والانتصارات التي ترضي الجماهير المساندة والداعمة لنشاطاته.

ثالثا: أهداف وطنية ومن أهمها إعداد الشباب الإعداد السليم ثقافياً ورياضياً بحيث يصبح قادراً على تمثيل الوطن خير تمثيل في المحافل الدولية وهي أهداف مكتسبة تبعاً لتحقيق الأهداف السابقة.

ومن هنا يمكن تحديد العمليات داخل النادي في النشاط الرياضي والنشاط الاستثماري وتبقى القدرة على إدارة هاذين النشاطين وفق سياسة متوازنة تضمن التفاعل الايجابي لهما لتحقيق الأهداف المسطرة.

والاحتراف هو اعتماد النادي على تمويل نشاطاته مالياً من خلال قيامه بأنشطة استثمارية مستفيداً من السوق الاستهلاكي المتمثل بجماهيره (الاستثمار من خلال الجمهور) ويدعمه في ذلك السمة الاستهلاكية للجمهور وعنصر الولاء للنادي الرياضي بالإضافة الى مشاركة القطاع الخاص في دعم وتمويل الأندية وفق آلية محددة .

2-3-7 **دور القاعدة الجماهيرية في النادي المحترف:**:

هنا يجدر تناول العنصر الأخير من العناصر المكونة لنظام النادي الرياضي وهو القاعدة الجماهيرية بتفصيل أكثر لما لها من دور فعال في النادي الرياضي تحت خيار التخصيص حيث تعتبر القاعدة الجماهيرية من الأصول الثابتة للنادي .حيث أنها تلعب دوراً مهماً في تحديد القيمة أو السعر المحدد لقيمة بيع أو استخدام شعار النادي لأغراض تسويقية وتجارية (النادي الأكثر جمهوراً أغلى سعراً).

ويبرز ذلك أيضا من خلال دورها الرئيسي في تحقيق الأهداف الاستثمارية للنادي، فالجمهور هو من سيدفع دخل المباريات وهو من سيشتري المنتجات التي تحمل شعار النادي من إعلام وملابس وأي منتجات أخرى يقوم بتسويقها النادي والقناة التلفزيونية التي تريد شراء حقوق نقل مباراة معينة ستأخذ في الاعتبار حجم القاعدة الجماهيرية للنادي كأساس للجدوى الربحية للنقل.
إذن تكون القاعدة الجماهيرية في مجملها السوق الذي يمكن للنادي تحقيق العائد المالي من خلاله. كما يتميز الجمهور (الأنصار أو المساندين) بالولاء التام للنادي ككيان وهذا الولاء لا يتأثر بالمتغيرات المختلفة كفشل النادي في تحقيق الأهداف الجماهيرية (غير الربحية) كالبطولات والنتائج المرضية التي قد يؤدي عدم تحقيقها الى انخفاض الدخل المادي للنادي بسبب عزوف الجماهير عن حضور المباريات.
ومن هنا يتضح التأثير المتبادل للأهداف المختلفة على بعضها البعض كما تتميز هذه القاعدة الجماهيرية بالزيادة العددية من وقت لآخر وفقاً للنمو السكاني ووفقاً لانجازات النادي وكذلك قدرتهم على جذب أنصار جدد للنادي (نمو السوق بزيادة عدد المستهلكين/ المشجعين) .
ولعل من ابرز السمات المميزة للجمهور الرياضي أيضا هو كونه غالبية عظمى في المجتمع استناداُ للنسبة المئوية للشباب 70% من إجمالي عدد السكان وهذه الشريحة السنية هي التي تظهر فيها الاهتمامات الرياضية بوضوح وذلك لإشباع غريزة التنافس لدى الأفراد خلال هذا العمر .
وتتلخص أهداف الجمهور في رغبته في أن يحقق النادي البطولات والانتصارات ويستلزم ذلك متابعة الجمهور لمباريات النادي عبر حضور تلك المباريات أو من خلال القنوات الإخبارية التي توفر المعلومات حول هذه المباريات.
وفي الغالب لا يشارك الجمهور في توفير الدعم المالي بشكل مباشر أو ما يعرف بالتبرعات للأندية حيث تفشل كل محاولات الأندية الرياضية في الحصول على تبرعات من الجمهور بينما قد يتم ذلك من خلال الاستفادة من عنصر الولاء للنادي وكذلك الصفة الاستهلاكية للجمهور في تسويق منتجات معينة لتحقيق الربح .
ويتضح الدور الفعال للجمهور في منظومة النادي من خلال التعمق أكثر في تحليل الجمهور من حيث الشكل و السلوك الاجتماعي حيث نجد خاصية مهمة نجح الجمهور في تكوينها خلال السنوات القليلة السابقة وهي تكوين مجتمع رياضي حيث يعتبر الجمهور الرياضي الحديث مجتمع رياضي إن صح التعبير ، فإذا كان تعريف المجتمع لدى علماء الاجتماع هو : عبارة عن مجموعة أفراد تملك نفس الظروف الزمانية والمكانية وتتفاعل فيما بينها عبر تبادل الخبرات والتجارب وتكوين الأفكار والمثل الاجتماعية وإتباع اتجاه تغير اجتماعي معين فأن هذا المفهوم ينطبق على الجماهير الرياضية بفضل

وجود الانترنت التي مكنت جماهير كل نادي من تكوين مجتمع خاص حيث يتفاعل الجمهور من خلال تبادل الآراء ووجهات النظر حول الأمور المتعلقة بالنادي الذي ينتمون إليه و بالتالي تنشأ الحوارات والمناقشات التي تختتم عادة بتكوين رأي عام يعبر عنهم تجاه موضوع معين من مواضيع النادي.

وهذا المجتمع الالكتروني أصبح يمثل مجتمع لجماهير النادي من خلال تفاعلهم مع ما يطرح من مواضيع تهم النادي. بل إن بعض المجتمعات الالكترونية (المنتديات) أصبح له ثقل إعلامي واضح من خلال ما يوفره من آراء وتحليلات ورصد معلوماتي لأنشطة النادي المختلفة.

كما تجدر الإشارة هنا الى التطور الثقافي والفكري للجمهور من حيث الإلمام بصناعة الرياضة التنافسية عموماً وكرة القدم على وجه الخصوص حيث أصبح المشجع ملماً بالجوانب الفنية والبدنية و إصابات الملاعب و الأنظمة الخاصة بالمسابقات وبقوانين الألعاب المختلفة...

إذن فالجمهور الرياضي استطاع أن يكتسب ثقافة رياضية شاملة بفضل المتابعة الإعلامية للقطاع الرياضي وأصبح بإمكان أي مشجع أن يحاور ويحلل ويشخص ويضع الحلول لأي قضية رياضية مهما بلغ تعقيدها يدعمه في ذلك الوفرة في المعلومات وسهولة الحصول عليها وكذلك انتقال الخبرات بين أفراد المجتمع الرياضي من خلال التفاعلات الحوارية والفكرية

في الواقع أن تكون أو نشوء مثل تلك المجتمعات سيفيد الأندية بشكل كبير وسيسهم في تطورها.

فوجود المجتمع الالكتروني سيمكن إدارة النادي من معرفة آراء الجمهور حول كثير من مواضيع النادي ومن خلال هذه المعرفة تتم عملية التقييم والتصحيح للقرارات الصادرة حيث سيقوم الجمهور بدور المرآة الناقدة للقرارات الإدارية بما يكونه من رأي عام حول مختلف قضايا النادي سيتمكن النادي من عمل الاستفتاءات بين جماهيره حول موضوع معين لمعرفة آرائهم والاستفادة منها حيث سيتمكن النادي من مخاطبة جماهيره عبر القناة الالكترونية التي تعمل على ربط النادي بجماهيره وتفعيل عنصر الحوار بينهما (معظم أندية الرابطة الأولى المحترفة لها مواقع الكترونية تساهم في تواصل النادي بالجماهير والمشجعين ومعرفة أخبار الأندية).

ومن هنا يبرز الدور الفعال للانترنت من خلال عملية الربط بين النادي والجمهور حيث يعرف كل منهما رأي الآخر وهذا لا يتوفر في وسائل الاتصال الأخرى من حيث الكم والكيف وهذا الربط مهم لتفعيل النشاط الاستثماري.

وازدياد فاعلية القناة الالكترونية بمرور الزمن أمر محسوم كنتيجة طبيعية لازدياد عدد مستخدمي الانترنت و عدد المشجعين الملاحظ في الوقت الحالي وفقاً للنمو السكاني و نسبة الفئات العمرية للمجتمع

ولذا فأن دور الجمهور في الوقت الحاضر تعدى دور التشجيع والهتاف في المدرجات الى دور أكثر أهمية يبرز من خلال ما يطرحه من آراء حول الأمور المتعلقة بالنادي مما سيزيد قاعدة اتخاذ القرار إذا ما تفاعلت إدارة النادي مع الطرح الجماهيري بالشكل الصحيح وهذا بلاشك سيسهم في جعل القرار أكثر قابلية لتحقيق المصلحة العامة للنادي في ضل انحسار الفردية التي تعتبر السمة السائدة للقرار الإداري الآن

هذا بالإضافة الى دور الجمهور الكبير في ضمان التدفق المالي للنادي عبر شرائه لمنتجات النادي المختلفة حيث يعتبر هو السوق الخاص بالنادي .

وهنا يبرز التساؤل حول سبل تفعيل دور الجمهور في تحقيق الهدف الاستثماري في الأندية الرياضية ؟ وهل التسويق لمنتجات وخدمات ذات جودة عالية و سعر مناسب هو السبيل الوحيد لتفعيل ذلك ؟ وكيف يمكن تنظيم الاستفادة من الثقافة والفكر الجماهيري في صنع القرار الإداري في ضل جنوح الرأي الجماهيري لتحقيق المصلحة العامة دون أي اعتبارات أخرى وهل سيؤثر ذلك في دور الجمهور في تفعيل الاستثمار؟

4-2 مسار تطور قوانين المنظومة الرياضية بالجزائر:

لقد مرت المنظومة الرياضية الجزائرية بعدة مراحل حسب الظروف السياسية والاقتصادية و التغيرات التي مرت بها الدولة بعد الاستقلال. فقد اهتمت الجزائر بقطاع الرياضة بإقامة المنشآت الرياضية من ملاعب وقاعات رياضية ومراكز التدريب ووضع الأطر التشريعية والقانونية لتسيير المنظومة الرياضية ويتجلى هذا في قانون الإصلاح الرياضي لسنة 1976 وقانون التنظيم الرياضي للتربية البدنية والرياضية لعام 1989 والأمر 95-09 لسنة 1995 المتضمن توجيه وتنظيم المنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية وقانون 04-10 المتعلق بالتربية البدنية والرياضية.

أولا: <u>1962-1975</u>: تعتبر هذه المرحلة مرحلة أولية بالنسبة الرياضة الجزائرية كنتيجة لخروج الجزائر من الاحتلال الفرنسي واتجاه الدولة إلى التنمية والبناء وتشييد المؤسسات الاقتصادية.

وفي هذه الفترة كانت تحكم الجزائر القوانين الفرنسية وخاصة التي تسير المنظومة الرياضية حسب التشريع الفرنسي بقانون 1901 المتعلق بالجمعيات وتنظيم النشاطات البدنية والرياضية حيث شهدت هذه الفترة نقص كبير في المنشآت الرياضية و التأطير و عدم الاستقرار داخل أجهزة التسيير و التنشيط و كان التمويل يقوم على أساس إعلانات المشتركين و مسيري النوادي وكذا مداخيل الاشتراكات من طرف الأعضاء والمنخرطين.

ومنذ سنة 1971 إلى غاية 1975 ظهرت محاولات لشرح مخططات آليات التنظيم و التمويل الخاص بالنشاطات الرياضية ولقد كان لنجاح تنظيم العاب البحر الأبيض المتوسط للجزائر سنة 1975 دافعا

أساسيا لإدراك أهمية الممارسة الرياضية وقيمة الطاقات الهائلة من الإبداع في المجال الرياضي.مما أدت إلى تبني الإصلاح الرياضي.

ثانيا:1976-1988: في هذه الفترة اتجهت الجزائر إلى الإصلاح الاقتصادي من خلال الأمر 76-81 المؤرخ في أكتوبر 1976 والمتعلق بالإصلاح الرياضي والاهتمام بإنشاء المنشآت الرياضية والمعاهد التكنولوجية وعرفت الأندية الرياضية الانضمام إلى المؤسسات العمومية الاقتصادية الكبرى وكذلك دمج الأندية بالمجالس الشعبية وهذا لفرض التمويل المالي للأندية.وتعتبر الدولة هي الممول الرئيسي للجمعيات الرياضية حيث تعمل على انجاز وتشييد المنشآت والمرافق الخاصة بالرياضة وتكفلها بالتكوين وإنشاء المعاهد الرياضية . ومنحت وزارة الشباب و الرياضة نفسها الدور المركزي في تسيير هذا النشاط و هذا من خلال المنشور المؤرخ في 22 جانفي 1978 والذي حدد فيه مايلي:

"إن وزارة الشباب والرياضة هي السلطة الوحيدة المسؤولة على الثورة الرياضية المقررة من طرف السلطة , وتطبق هذه السياسة من قبل أجهزة الدولة أو الرياضيين تحت وصايتها وكذلك بضمان مراقبة دائمة " فالوزارة أصبحت هي المخولة الرئيسية بالتسيير الرياضي في الجزائر .

إن هذه الإصلاحات التي عرفتها المنظومة الرياضية الجزائرية كان هدفها هو الوصول إلى دعم وتمويل أحسن للفرق الوطنية و توفير الإمكانات الفنية والمالية اللازمة للارتقاء بالنتائج الرياضية.

ثالثا:1989-2004 : بالنظر إلى التحولات الاقتصادية في العالم والاتجاه نحو تبني النظام الليبرالي في العديد من الدول النامية نتيجة سقوط المعسكر الاشتراكي والنظام الاشتراكي اتجهت الجزائر كغيرها من الدول النامية إلى تبني هذا النظام أي نظام اقتصاد السوق وهذا مع ظهور فكرة استقلالية المؤسسات .

إن تعديل الدستور سنة 1989 احدث تغيرات جذرية في البنية السياسية والاقتصادية و الاجتماعية و مس هذا التغيير المنظومة الرياضية حيث اصدر قانون رقم 89-03 المؤرخ في 14 فيفري 1989 الذي أراد أن يجعل من المنظومة الرياضية تتأقلم مع معطيات الأوضاع الجديدة .ولقد جاء هذا القانون ليقضي على التناقض القائم بين قانون استقلالية المؤسسات الذي يسمح بحرية التسيير و التمويل وإذا كان قانون 1976 يلزم المؤسسة بتمويل رياضة النخبة فان قانون 1989 سمح بمشاركة القطاع الخاص وهذا من خلال آليات الرعاية أو السبونسورينغ حيث أصبحت النشاطات الرياضية ذات طابع تجاري .لكن هذا القانون خلق ثغرة كبيرة داخل الأندية الرياضية حيث تسبب في ظهور عجز مالي نتيجة انسحاب المؤسسات العمومية من تمويل الأندية مما انعكس على نتائجها في المنافسات الوطنية والدولية وهذا بدوره اثر على مستوى المنتخبات الوطنية بمختلف فئاتها. كل هذه الظروف أدت إلى إصدار أمر رقم 95-09 المؤرخ بتاريخ 25 فيفري 1995 والمتعلق بتوجيه المنظومة

الوطنية للتربية البدنية والرياضية وتنظيمها و تطويرها وها للفصل بين الصلاحيات والمهـام وتحديـد صلاحيات كل هيئة رياضية كما أعطى للقطاع الخاص دور كبير في تمويل الأنشطة الرياضية .

واستهدف هذا الأمر تولي الدولة و الجماعات المحلية التنسيق مع اللجنة الوطنية الاولمبية و الاتحادات الرياضية وكذا كل شخص طبيعي أو اعتباري خاضع للقانون العام أو الخاص ترقية التربيـة البدنيـة والرياضية و تطورها و تضع بصفة خاصة كل الوسائل الضرورية لضمان التمثيل الأفضل للوطن في المنافسات الرياضية الدولية.

رابعا :قانون 10-04 المؤرخ في14 غشت سنة 2004 المتعلق بالتربية البدنية والرياضية. صنف هـذا القانون الأندية الرياضية إلى ثلاثة أصناف:

- الأندية الرياضية الهاوية التي تمارس أنشطة غير مربحة وتسير بإحكام القـانون 90-31 المتعلـق بالجمعيات.

- الأندية الرياضية شبه المحترفة تمارس أنشطة رياضية مربحة جزئيا أو جزء من أنشطتها يكون ذو طابع تجاري أين تخصص الأرباح التي يجنيها في مجملها إلى تشكيل صندوق للاحتياطات.

- الأندية الرياضية المحترفة تمارس فيه أنشطة رياضية مربحة أو ذو طابع تجاري . ويمكن للنـادي الرياضي المحترف اتخاذ احد الأشكال الشركات التالية:

* المؤسسة الوحيدة الشخص الرياضية ذات المسؤولية المحدودة.

* الشركة الرياضية ذات المسؤولية المحدودة.

* الشركة الرياضية ذات الأسهم.

2-5 القوانين الأساسية النموذجية للشركات الرياضية التجارية:

2-5-1 مفهوم الشركات التجارية:

إنّ مزاولة التجارة ليست حكرا على التجار الأفراد، ولكن يمكن أن يقوم بها مجموعة مـن الأشـخاص المعنوية وهي التي تسمى بالشركات التجارية. وقد وجدت الشركات ا لتجارية في كل الأزمنة، ولدى كـل الشعوب منذ القدم، إلا أنها عرفت أهمية بالغة في العصر الحديث حيث أصبحت أداة للتطور الاقتصـادي في الدول الحديثة.

و الشركة التجارية هي عقد يلتزم بمقتضاه شخصان أو أكثر بأن يشتركوا في مشروع يستهدف الـربح، فيقدم كل منهم حصة في رأس المال تكون إما حقوق مادية أو معنوية وإما خدمات، لاقتسام أي ربح أو خسارة تنتج عن المشروع.

وقد عرف القانون المدني الجزائري الشركة بأنها عقد بمقتضاه يلتزم شخصان طبيعيان أو اعتباريـان أو أكثر على المساهمة في نشاط مشترك بتقديم حصة من عمل أو مال أو نقد بهدف اقتسام الربح الذي

قد ينتج أو تحقيق اقتصاد أو بلوغ هدف اقتصادي ذي منفعة مشتركة ,كما يتحملون الخسائر التي قد تنجر عن ذلك (عمار عمورة,2000,ص147).

تنقسم الشركات من حيث طبيعة العمل الذي تقوم به إلى شركات مدنية وشركات تجارية، وتنقسم الشركات التجارية بدورها ومن حيث قيامها على الاعتبار الشخصي أو المالي إلى شركات أشخاص وشركات أموال وشركات ذات طبيعة مختلطة. والشركة تكتسب صفة التاجر، وتتحمل الالتزامات المترتبة على هذه الصفة وتخضع لنظام الإفلاس متى توقفت عن دفع ديونها التجارية .

2-5-2 تصنيفات الشركات الرياضية التجارية:

كما تقدم سابقا هناك العديد من أنواع الشركات التجارية لكن وحسب مرسوم تنفيذيّي رقم 06 -264 المؤرخ في 13 رجب عام 1427الموافق 8 غشت سنة 2006 يضبط الأحكام المطبقة على النادي الرياضي المحترف ويحدد القوانين الأساسية النموذجية للشركات الرياضية التجارية فقد حدد ثلاثة تصنيفات للشركات الرياضية التجارية:

1- الشركة ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة.
2- الشركة ذات المسؤولية المحدودة.
3- الشركات ذات الأسهم.

الشركة ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة تؤسس الشركة ذات المسؤولية المحدودة من شخص واحد أو عدة أشخاص لا يتحملون الخسائر إلا في حدود ما قدموا من حصص.

إذا كانت الشركة ذات المسؤولية المحدودة المؤسسة طبقا للفقرة السابقة، لا تضم إلا شخصا واحدا "كشريك وحيد" ، تسمى هذه الشركة " مؤسسة ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة."

المؤسسة الرياضية ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة هي شركة تجارية تؤسس من طرف النادي الرياضي.

وتعين بعنوان للشركة حيث يمكن نقله أو تغيير مقره إلى مقر آخر بقرار من الشريك الوحيد على أن تكون هذه التسمية مسبوقة في كافة المعاملات والوثائق أو متبوعة بكلمات "الشركة ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة" أو الأحرف الأولى منها "م,ر,ذ,ش,و,ذ,م,م" "وببيان رأسمال الشركة.

3-5-2 شروط تأسيس شركة رياضية تجارية من طرف نادي رياضي:

طبقا للقانون المعمول به في إنشاء الشركات الرياضية التجارية فانه يمكن لأي نادي رياضي تأسيس شركة رياضية تجارية بشرط أن تكون إيراداته وأجوره تبلغ 50000000 دج.

ويقصد بالإيرادات والأجور :

- الإيرادات الناجمة عن الدخول المدفوع الأجر مهما كان نوعها. والناجمة عن تحويلات اللاعبين.
- الإيرادات الاشهارية أيا كانت طبيعتها .
- حقوق البث الفضائي والإذاعي.
- الهبات والوصايا والمساعدات من طرف أي شخص اعتباري.
- مداخيل الأملاك الخاصة أو المستغلة عن طريق عقود الامتياز.
- الأرباح الناجمة عن عقود الرعاية والتجهيز وتسويق صورة الرياضي واو مجموعة من الرياضيين...

2-5-4 شروط تأسيس شركة رياضية تجارية من طرف شخص طبيعي أو معنوي:

يمكن لأي شخص طبيعي (عادي) أو معنوي (شركات أو مؤسسات) من جنسية جزائرية أن يؤسس شركة رياضية تجارية .كما يمكنهم انجاز منشآت رياضية بوسائلهم الخاصة أو توفيرها عن طريق مساهميهم. ويجب على الشركات و النوادي الرياضية اكتتاب دفتر أعباء يضبط الشروط والالتزامات التقنية الذي يحدد نموذجه بقرار من الوزير المكلف بالرياضة.

(يمكن الاطلاع على القوانين الأساسية النموذجية للمؤسسات الرياضية المذكورة آنفا في الملاحق.)

الخلاصة:

لقد أصبح الاستثمار أحد أهم روافد الرياضة التنافسية في هذا الزمن.. و خياراً ملحاً بعد أن أثبتت مصادر الإيرادات التقليدية للأندية عجزها عن تغطية ولو جزءاً بسيطاً من احتياجاتها ومصروفاتها المالية، لا سيما بعد الاحتراف وتعاظم المصروفات من موسم لآخر..من الإيرادات التقليدية مثل (دخل المباريات - مقابل النقل التلفزيوني - عائد الإعلانات على القمصان - دعم أعضاء الشرف - بيع تذكارات تحمل شعار النادي - الإعانة السنوية - إعانة الاحتراف - اشتراكات العضوية - تأجير مواقع في النادي لبعض المستثمرين الصغار.. إلخ).

و لقد توجه العالم بأسره للاستثمار في الرياضة التنافسية منذ وقت طويل.. وفي أوروبا مثلاً فإن الأندية تسعى للمنافسة على البطولات وتحقيق أرباح مجزية لملاَّكها والمساهمين فيها.. لم تعد الرياضة التنافسية حالياً مجرد تنافس داخل الميدان فقط بل خارجه أيضاً ولم تعد البطولات هي الهدف الأوحد.

إن مبالغ عقود اللاعبين المرتفعة في أوروبا ما هي إلا ضرب من ضروب الاستثمار يعد اللاعب أحد أدواته في أوروبا يصل مبلغ التعاقد مع اللاعب إلى مائة مليون دولار في بعض الأحيان لكنه في الحقيقة يستطيع تحقيق عوائد تفوق هذا الرقم بكثير لناديه.

وتطبيق نظام الاحتراف على المستويين الدولي والمحلي له ايجابيات على الرياضة التنافسية عامة، وكرة القدم خاصة تلك اللعبة الجماهيرية ذات الشعبية الواسعة في العالم، ومتى وجدت المؤسسات الرياضية التي تسير وفق القواعد الجيدة والضوابط، واللجان التي تصدر اللوائح الخاصة، وتتبنى الأفكار الجيدة التي تنهض بنظام الاحتراف تحققت الأهداف والغايات وأصبح الاحتراف صناعة يسير وفق ضوابط كإصدار اللوائح ووضع الشروط التي تخص تعاقد اللاعبين المحترفين وتنقلاتهم بين الأندية الأخرى وبيان نوع هذا الاحتراف وتشجيع اللاعبين على هذا الاحتراف، وتقديم الدعم المالي الملائم لهم وتيسير إجراءات عقود اللاعبين وتنقلاتهم مما يزيد في التنافس والإبداع بين اللاعبين الذين يقدمون المواهب الرياضية التي تصل بهم منصات التتويج وتكسبهم حب الجماهير، وينعكس ذلك بالأثر الايجابي على تحسن أداء الأندية الرياضية وازدهار الرياضة التنافسية. وقد طبق نظام الاحتراف في الجزائر في هذا الموسم 2010-2011 ومازالت نتائجه لم تظهر بعد...

الفصل الرابع
مقاربة فكرية لمتغيرات الدراسة

فلسفة الرياضة التنافسية

الأبعاد الاقتصادية للرياضة التنافسية

الأندية الأغنى في العالم

الرياضة التنافسية والنظم الاقتصادية

العلاقة الجدلية بين الرياضة التنافسية والنظام الاقتصادي

أسس النهوض بالرياضة التنافسية

الإدارة الرياضية والتفوق الرياضي التنافسي

الاحتراف والرياضة التنافسية

الخوصصة في الدول العربية

نموذج عربي لخوصصة الأندية الرياضية

تمهيد:

يبدو انه كلما تطورت المفاهيم والنظريات جاءت نظريات أخرى تضيف لها أو تحسنها في نسق يقبل التحديات الراهنة للمجتمع فبعد امتلاك القطاع العام لكافة الوسائل والمؤسسات وتسييرها تسييرا مركزيا انقلب الحال وظهرت الشركات و المؤسسات الخاصة هذا ما فتح المجال لانتشار أو تقبل فكرة القطاع الخاص الذي أبدى الكثير من الاستعداد لتسيير عدة قطاعات مثل المياه ,الكهرباء. المواصلات... ولعل القطاع الرياضي هو في أمس الحاجة إلى هذا التوجه على الأقل لإبراز حقيقي للقدرات الفردية والجماعية للرياضيين أو المسيرين أو كل الفعاليات التي لها علاقة بتطوير الرياضة التنافسية في المجتمع.

لأن الرياضة التنافسية تعد وبالذات كرة القدم أرضية خصبة للقطاع الخاص في الاستثمار وتحقيق مكاسب مادية جيدة - قد تصل إلى حد تغطية النفقات وتحقيق هامش ربح جيد - لكل الأطراف المشتركة بها.

فالقطاع الخاص أصبح أحد أهم روافد الرياضة التنافسية في هذا الزمن.. وأنه أصبح خياراً ملحاً بعد أن أثبتت مصادر الإيرادات التقليدية للأندية عجزها عن تغطية ولو جزءاً بسيطاً من احتياجاتها ومصروفاتها المالية، لا سيما بعد الاحتراف وتعاظم المصروفات من موسم لآخر... وقد توجه العالم بأسره لخصخصة الرياضة التنافسية منذ وقت طويل لذا ارتأينا أن نبحث في مجال الرياضة التنافسية و الخوصصة من خلال التساؤلات التالية : ماهي مقاربات فلسفة الرياضة التنافسية؟ و ماهي الأبعاد الاقتصادية لها؟ ثم لماذا الخوصصة, وما أهدافها في المجال الرياضة التنافسية؟

كل هذا سنتطرق إليه من خلال :

- فلسفة الرياضة التنافسية
- الأبعاد الاقتصادية للرياضة التنافسية
- الأندية الأغنى في العالم
- الرياضة التنافسية والنظم الاقتصادية
- العلاقة الجدلية بين الرياضة التنافسية والنظام الاقتصادي
- أسس النهوض بالرياضة التنافسية
- الإدارة الرياضية والتفوق الرياضي التنافسي
- الاحتراف والرياضة التنافسية
- الخوصصة في الدول العربية.

1- فلسفة الرياضة التنافسية:

تعد الرياضة من أهم الظواهر الاجتماعية التي تهتم بها معظم الدول فمعظم الدراسات التي تناولت الرياضة كانت تنظر إليها على أنها مجرد تدريبات جسدية تهدف إلى التنمية البدنية و النفسية والذهنية ولم ينظر إليها على أنها وسيلة للكسب المادي أو على أنها مهنة أو حرفة يمتهنها الإنسان كمصدر رزق والحقيقة أن هذه الرؤية ممكن أن تنطبق على الرياضيين الهواة فهناك فئة من الرياضيين محترفين ويسعون دائما إلى الحصول على المقابل أو الأجر وعلى هذا فالرياضة و بالأخص الرياضة التنافسية هي نشاط يهدف إلى تنمية القدرات البدنية ويعد في آن واحد لعبا وعملا ويخضع الرياضي في ممارسته للوائح و أنظمة خاصة ويمكن أن يتحول إلى نشاط حرفي (كمال الدين عبد الرحمان درويش و السعدي خليل السعدني .2006.ص48)

وتقوم فلسفة الرياضة التنافسية على مقاربتين هامتين هما:

1-1 المقاربة الأولى (الإنسان الخارق):

تكمن في الوصول إلى "الإنسان الخارق" أو الإنسان القادر على فعل أي شيء و الذي يسعى إلى تحطيم الأرقام القياسية بشكل لا نهائي وأساس هذا النموذج هو الفكر البراغماتي (الذرائعي) لاستغلال للجسد بكل الوسائل و البعد عن الفكر الروحي العميق للشخصية و المتمثل في الاستمتاع بالمتعة الطبيعية.

فقد كانت الألعاب الاولمبية عند اليونانيين مناسبة لتكريس نموذج " الإنسان الكامل" التي تتجلى فيه الصفات البشرية في امثل صورها, ورغم كون الاستعداد التاريخي للفكر الأوربي يرجع إلى الفلسفة اليونانية , فالرياضات الحديثة تتجاوز الآن قيم هذا الفكر بمحاولتها تقديم نموذج "الإنسان الخارق" و التجاوز للشرط الإنساني.

فاستعمال المنشطات لتحسين أداء الرياضيين وتحسين قدراتهم على التحمل يدخل في نفس منطق محاولة تحطيم الأرقام القياسية وتجاوز الطبيعة. فالرياضة التنافسية في عصر العولمة أو الخصخصة تتأسس على قيمة مطلقة هي تجاوز الشرط الإنساني.

1-2 المقاربة الثانية (الإنسان الاقتصادي):

تكمن في الإنسان الاقتصادي أو النموذج الآلة كما وصفه تايلور و الخاضع لقانون العرض والطلب وهو نموذج الإنسان الذي تبشر به العولمة . كما إن آليات اقتصاد السوق تهدف إلى تحويل الإنسان في حد ذاته إلى سلعة خاضعة لقانون العرض والطلب و نلاحظ هذا في مجال كرة القدم و كيف أن بعض اللاعبين أصبحوا بدون هوية وطنية بدعوى الاحتراف الذي يمكن أن نقول عنه اقتصاديا انه" برمجة

الحياة وفق متطلبات العمل" لكثرة تنقلهم بين الأندية الرياضية في وقت أصبحت فيه هذه الأندية شركات كبرى خاضعة لهيمنة اقتصاد السوق.
إن تطور تقنيات الإشهار والرعاية الرسمية للاعبين و الأندية الرياضية من طرف الشركات الكبرى بدأ يتجه إلى إيجاد نوع من" العبودية" للآلة الاقتصادية وقد استطاعت اللوبيات الاقتصادية حماية هذا النموذج بواسطة آليات قانونية و سياسية صارمة.
إن الأجواء الاحتفالية التي تجري فيها نهائيات كأس العالم لكرة القدم والصور النمطية التي ساهمت وسائل الإعلام في إيجادها لدى المتلقي عبر تاريخ هذه المنافسات الرياضية، تغطي بشكل غير بريء على الوظائف الاقتصادية والأبعاد السياسية والقيمية لهذه اللعبة، إذ كثيراً ما ينظر إلى الرياضة كدعامة للتنشئة الاجتماعية والتربية وتطوير القدرات الشخصية وهي وظائف حقيقية للأنشطة الرياضية، غير أن الأبعاد الاقتصادية والقيمية التي لا يسلط عليها الضوء بشكل كافٍ هي الأكثر تأثيرا والأكثر مدعاة للتساؤل.
إن غياب مقاربة الظاهرة الرياضية من وجهة نظر العلوم الاقتصادية والسياسية يرجع لسببين:
* الأول نابع من الغموض المقصود في تعريف النشاط الرياضي، إذ يتم الخلط عادة في وسائل الإعلام بين الرياضة كهواية وترفيه، والرياضة كمؤسسة احترافية تحكمها قواعد المنافسة وتخضع لأحكام وقوانين اقتصادية وسياسية.

* والثاني، يرجع إلى كون الرياضة، كإحدى مجالات تطور اقتصاد السوق، ذات وظائف اجتماعية تغطي إلى حدٍ بعيد على جوانبها الأكثر سلبية.

2- الأبعاد الاقتصادية للرياضة التنافسية:

لم تعد الرياضة بالنسبة لعدد كبير من الأفراد مجرد مشاهد ممتعة ووقت فراغ محبب، ولكن أصبحت وسيلة لرفع مستوى لياقتهم البدنية والذهنية، وهو ما ينعكس إيجاباً على صحتهم النفسية ويزيد من كفاءتهم الإنتاجية، حيث تحدث الرياضة نوعاً من التوازن بين الجوانب البدنية والروحية والعقلية.
ولذلك فإن الهدف من وضع إستراتيجية اقتصادية رياضية هو تحقيق النمو والارتقاء بمستوى حياة الأفراد مادياً وثقافياً وتحقيق فرص أفضل للنمو والإنتاجية. وقد ظهرت أول دراسة حول علاقة الرياضة بالاقتصاد سنة 1956 في مقال بجريدة الايكونميست بقلم س.روتنبرغ و توالت الدراسات في هذا المجال و انتشرت في الولايات المتحدة الأمريكية و أوربا بعد أزمة البترول و مع التحولات الكبرى في اقتصاد السوق أصبحت الرياضة التنافسية إحدى المجالات الأكثر جاذبية لرؤوس الأموال و لاهتمام القوى الاقتصادية الكبرى .

وفي هذا السياق، يقول د. عزت كاشف، في كتابه «اقتصاديات التربية البدنيـــة»؛ إن علـــم الاقتصـــاد وتطبيقاته في المجال الرياضي وثيق الصلة بالعلوم الاجتماعية التي تقوم على دراسة سلوك الأفراد في توزيع الموارد النادرة من قاعات رياضية وملاعب وأجهــزة وأدوات العــلاج الخاصـــة بالإصـــابات الرياضية، والتي تعتبر ذات استعمالات بديلة بين أهداف متعددة تسعى لإرضـــاء وإشـــباع الحاجـــات المتنوعة للممارسين. ولذا قيل إن أبعاد المشكلة الاقتصادية في المجال الرياضي تتحدد فـــي حاجـــات متعددة للأفراد الممارسين للرياضة حسب الزمان والمكان في مواجهة موارد محدودة نسبياً، بمعنى أن علم الاقتصاد في المجال الرياضي يدرس الفرد والبيئة التي يتعامل معهـــا، فـــالفرد يمثـــل الحاجـــات الاقتصادية بينما البيئة تمثل الموارد الاقتصادية. إلا انه رغم وجود الخلفية العلمية لهذه العلاقة لا يـــتم التركيز عليها و إثارة الانتباه لها في وسائل الإعلام الجماهيرية وفي المنتديات الفكرية و السياسية.

إن اختيار دولة لتنظيم نهائيات كاس العالم في كرة القـــدم أو احتضـــان الألعـــاب الاولمبيـــة يخضـــع لاعتبارات اقتصادية أكثر مما يخضع إلى أي اعتبارات أخرى سياسية أو اجتماعية أو تاريخيـــة ممـــا يدفع مجموعات الضغط الاقتصادية إلى التأثير بشكل مباشر في القرارات المؤسسات الرياضية النافـــذة و لنشر إلى الفضائح التي عرفتها الاتحادية الدولية لكرة القدم (FIFA) خصوصا بعـــد صـــدور كتـــاب الصحافي البريطاني اندرو جينينغ" بطاقة حمراء, عالم دون روح رياضية" صاحبت تنظـــيم نهائيـــات كاس العالم بألمانيا 2006.

ينبغي على الهيئات والمنظمات الرياضية أن تعطي اهتماماً أكبر للبعد الاقتصـــادي فـــي عملهـــا، لأن النجاح في حل معظم مشاكلها يتوقف على جانب التمويل وإدارة المشروعات. فالرياضـــة التنافســـية " وسيلة جيدة للاتصال" حيث تحوز على حصة الأسد " بأكثر من 60 بالمائة من استثمارات الرعاية فـــي العالم. في سنة 2006 بلغت مصاريف الرعاية الرياضية سقف 30 مليار أورو في العالم ، الثلث منهـــا من الولايات المتحدة الأمريكية وحوالي الربع في أوروبا. هذا المبلغ زاد بحوالي 10 بالمائة في الســـنة الواحدة.

في الوقت الحالي ، يحصي السبونسوريغ ثلاثة أنواع : السبونسوريغ بالمشـــاهدة الـــذي يســـمح بتنميـــة المبيعات، و السبونسوريغ الذي يعتمد على الصورة وأخيرا السبونسوريغ الذي يرتكز علـــى العلاقـــات العمومية (أحمد عبد الفتاح .2004. ص97)

إن ارتباط الاقتصاد بالرياضة التنافسية وخصوصا بكرة القدم كإحدى الرياضات الأكثـــر شـــعبية فـــي العالم هو ارتباط يظهر جليا من خلال تتبع الأرقام المتعلقة بالأنشطة الاقتصادية للشركات الكبرى التي تستغل هذه الرياضة.

حيث تمثل مناسبات كالألعاب الاولمبية أو بطولة كاس العالم احد أهم المناسبات التي تعطي دفعة قوية للاقتصاد و إثارة غرائز الاستهلاك عند شريحة كبرى من المتتبعين إذ يتنافس كبريات الشركات المتخصصة في التجهيزات الرياضية مثل PUMA,ADIDAS,NIKE

أما في المجال الإعلامي (السمعي البصري) فهو المجال الأكثر فعالية و تأثير في الاقتصاد الجديد.حيث تظهر تقديرات صادرة من الاتحاد الدولي لكرة القدمFIFA إن قرابة الثلاث مليارات ونصف شخص من شتى أنحاء العالم يتابعون المباراة النهائية في بطولة كاس العالم مباشرة و هي مناسبة لاقتصاد الإشهار وتقنيات التسويق للمزيد من التأثير في عادات المستهلكين و تحويلهم إلى عبيد لآلة الاقتصادية الحديثة وهذا ما أدى إلى تحويل FIFA إلى شركة اقتصادية كبرى.

أما في مجال تطوير البنية التحتية للدول المستضيفة للألعاب أو البطولات العالمية فحدث ولا حرج كل القطاعات الحيوية في حركية مستمرة و متواصلة لتحسين الاستقبال , المواصلات ,الفنادق,الانترنت, الصحافة والإعلام وازدهار السياحة الرياضية من عشاق هذه التظاهرات. لذا عمدت الدول الغربية إلى إفساح المجال للقطاع الخاص بالقيام بتنفيذ البرامج لإنشاء المنشآت و تسيير شؤون الرياضة التنافسية و إعطاء صبغة جديدة في تسييرها بالطرق الحديثة و بالتكنولوجيا العصرية وذلك بخصخصة الرياضة التنافسية.

إن الأسباب التبريرية للخوصصة ، مبنية على خلفية فكرية ناتجة عن فلسفة أو رؤية معينة لتسيير الأمور ظهرت في الغرب ، وخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية ، حيث جرت منذ تأسيسها نقاشات وسجالات حادة بين من يعتقد إن الدولة الناجحة هي الدولة الأقل تدخلاً في شؤون المجتمع وبالتالي يجب تقليص دورها الى أبعد حد ممكن من القضايا الاقتصادية وتسيير الأمور ... وينعتوا هؤلاء" بالمحافظين ". وبين الليبراليين الذين يرون، أن للدولة دور أكبر في التسيير الاقتصادي والاجتماعي ، وبين الاخيرون – أي الليبراليون بالمفهوم الأمريكي يريدون فرض القيود الضابطة على النشاطات الاقتصادية بحجة جنوح وجشع القطاع الخاص على حساب المصلحة العامة أو لتصحيح ما يسمى بإخفاقات آليات السوق ، لا تصحح تلقائياً انحرافاته ، كما يزعم أرباب السوق الحر. (محمد رياض الابرش. نبيل مرزوق .2002.ص86)

ويجدر الإشارة والقول إن الأب الروحي للاقتصاد الحر آدم سميث حذر من انحرافات السوق وجشع القطاع الخاص ، كما جاء في مؤلفيه الشهيرين ، "نظرية الشعور الأخلاقي Theory of Moral Sentiment" و"البحث في أسباب ثروة الأمم An Inquiry into the Origins of the Wealth of Nations وشهدت الحقبة السابقة منذ الثمانينات من القرن الماضي حتى حدوث الأزمة الاقتصادية المالية الحالية تغلب وجهة نظر المحافظين ، والترويج الفكري لها ، قام بها مجموعة من الجامعين

العاملين في جامعة شيكاغو مثل " ليـوتروواس- Leo Trauss" الأب الروحـي للمحـافظين الجديـد ، وميلتون فريدمان- Milton Freedman- "صاحب نظرية الصدمة الاقتصادية" التي تأتي بعالم جديـد ومفاهيم جديدة كما لا يجب أن نغفل دور المفكر الاقتصـادي النمسـاوي فريـدريك فـون هايـك-- Fredirich von hicke ومؤلفه الشهير " الطريق الى العبوديـة The Road to Serfdom" وتـأثيره على فكر مارغريت تاتشر وشريكه رونالد ريغان في نشر ثقافة الليبرالية الاقتصادية الجديدة...

والسبب الثاني للخوصصة " فهي مبنية على أولوية القطاع الخاص في عملية النمـو والتنميـة وهـذه الأولوية تقوم على فرضية إن الدولة أقل كفاءة من القطاع الخاص في تشغيل الدورة الاقتصـادية وان الخوصصة تستمد مبرراتها من النظرية الاقتصادية الليبرالية الجديدة التي تقوم على مبدأ المنفعة الحدية لعناصر الإنتاج تحقيق هذه المنفعة هو الذي يقود الأفراد إلى الاستثمار الأمثل للموارد وبالتـالي فـان الملكية الخاصة لهذه الموارد تجعل استثمارها أفضل وعلى أساس هذه الفرضية يطالب دعاة النظريـة بتحويل الملكية العامة إلى ملكية خاصة (محمد رياض الابرش و نبيل مرزوق .2002.ص87).

لأن حافز الربح وآلية الأسعار هما الوسيلتان الأساسيتان لترشيد القـرارات وتوزيـع المـوارد فـي النشاطات الأكثر كفاءة والتي تجني أحسن مردود..

والحجة التبريرية الثالثة ناتجة عن حجتين سابقتين ، فهي ترفع عن كاهل الدولة أعبـاء ماليـة كبيـرة فيمكن عندئذ تحويل مواردها لاستعمالها في أماكن أخرى ..

أما الحجة الرابعة ، هو ترسيخ التنافس المفقود بسبب احتكار الدولة للمرفق الاقتصادي الذي تشغله.

لقد أصبحت الرياضة التنافسية منظومة اقتصادية عالمية السلعة فيها الحدث الرياضي والفرد الرياضي و المنتج الرياضي وتسويقها الى كافة البشرية (محمد صبحي حسانين و كمال درويش. 2004.ص91)

كما تعد أحد فروع الاقتصاد الحديث، حيث أن ممارسة النشاط الرياضي ذات أهمية اقتصـادية ثنائيـة بالنسبة للفرد والدولة فبالنسبة للفرد فإنها تقوم بتحسين قدراته الصحية والبدنية وإطالة عمره الإنتـاجي وتقليل فرص إصابته، أما بالنسبة للدولة فالرياضة تعمل على زيادة كفاءة المواطنين وحفـظ معـدلات الاستهلاك العلاجي و التأهيلي .

طبعا فقد كانت أولى بدايات الارتباط الاقتصادي الرياضي في أعقاب الحرب العالمية الثانية كـون أن الرياضة التنافسية تمثل وسيلة دعاية و مجال إشهار واسع الانتشار كما أن تزايد الرياضيين قـد خلـق سوقا رابحة في مجال إنتاج وتسويق واستهلاك الأجهزة والمعدات الرياضية. ويعتقـد – سـتوكفيس - عالم اجتماع الرياضة الهولندي أن تكامل الأنشطة الرياضية مع المصالح الاقتصـادية قـد أدى إلـى احتلال الرياضة مكانة رفيعة في الحياة الاجتماعية، كون أن النظـام الرياضـي يقـوم علـى دعـائم

اقتصادية فالغرض الأول للعلاقة بين الرياضة التنافسية والاقتصاد يتمثل في اعتماد الرياضة التنافسية على الاقتصاد لتمويل مختلف أوجه النشاط بها، وأن الغرض الثاني يتمثل في رعاية المصالح التجارية والاستهلاكية للرياضة التنافسية كمصدر للربح و وسيلة دعاية ناجحة .

وفي العقود الثلاثة الأخيرة من القرن العشرين شاهد العالم تحولا كبيرا في منظور الرياضة التنافسية منظورا يتجه بقوة نحو البعد الاقتصادي و الصناعي والتسويقي وفتح الأسواق و استغلال الرياضة التنافسية أو دمج الرياضة بالاقتصاد العالمي و الأسواق العالمية المفتوحة ...من منطلق توفير موارد مالية لمواجهة التكلفة الباهظة لتفوق الرياضي , وأيضا فتح أسواق و عملاء جدد للشركات و المؤسسات الصناعية العملاقة لتزيد من مكاسبها وإرباحها.

واتجهت رؤوس الأموال الضخمة للاستثمار في عالم الرياضة التنافسية واستخدمت الرياضة في فتح أسواق و إيجاد طبقات من المستهلكين لم يكن هناك أمل في فتحها أو التعامل معها. وظهرت الشركات والمؤسسات العملاقة في تجمعات اقتصادية قوية و تحالفات تجارية غير مسبوقة مستهدفة التجمعات الرياضية العالمية التي تنظم على المستويات العالمية و الاولمبية و القارية و الإقليمية و المحلية واستغلت أسماء الرياضيين في ترويج منتجاتها وسلعها في أشكال من التسويق لم تكن متداولة من قبل حيث:

- حققت الولايات المتحدة الأمريكية عام 2000 مردودا ضخما من صناعة الرياضة بلغ 212.5 مليار دولار , متخطية بذلك ضعف الدخل من القطاع صناعة السيارات و اكبر حجما من قطاع المرافق العامة و الزراعة ويساوي سبعة أضعاف الدخل من قطاع السينما و الإنتاج السينمائي.
- حققت شركة Macdnaldsعام 1995 حوالي 143 مليون دولار من الرعاية الرياضية وشركة IMB حوالي 89 مليون دولار, شركة NIKE 54 مليون دولار, وشركة VISA 41 مليون دولار وشركة ميكروسوفت 31 مليون دولار.
- بلغ العائد المالي في الدورات الاولمبية سيول سنة 1988 حوالي 95 مليون دولار, برشلونة عام 1992 حوالي 175 مليون دولار ,اطلنطا سنة 1996 حوالي 350 مليون دولار , وسيدني عام 2000 تعدت المليار دولار والنصف.
- كما سجلت إحصائيات حقوق البث التلفزيوني سنة 1984 حوالي 50 مليون دولار وعام 1988 حوالي 70 مليون دولار وعام 1992 حوالي 80 مليون دولار وأعوام 1998-2000 حوالي 1600 مليون دولار (محمد صبحي حسانين و كمال درويش. 2004.ص93)

ذكرت إحصائيات حديثة لمكتب التحليلات الاقتصادية الأمريكية2004، أن حجم الدخل السنوي لقطــاع الرياضة التنافسية مقارنةً بالقطاعات الأخرى بلغ 229,8 مليار دولار أمريكي.

أي ضعف قطاع صناعة السيارات، وأكبر حجماً من قطاع المرافق العامة والزراعة، ويساوي ســبعة أضعاف قطاع السينما والإنتاج السينمائي، وفيما يلي تفاصيل هذا الدخل:

- الإعلانات والتي شملت البث التلفزيوني، حقوق البث، والإذاعة واللوحة الإعلانية..الخ 71,2 مليار دولار .
- الملابس والمعدات وترخيص البضائع والمنتجات بلغت قيمتها 86 مليار دولار.
- تذاكر المباريات ونفقات السفر والإقامة بلغت قيمتها 64 مليار دولار.
- النشر والمطبوعات فقد بلغت القيمة الإجمالية لها 4,1 مليار دولار.
- عائدات رسوم الاشتراك بلغت قيمتها 4,5 مليار دولار.

تعتبر الأحداث الرياضية التي يشاهدها العالم كله أحد الوسائل الناجحة لتطوير صناعة الرياضة. كمــا أن بطولات العالم، الألعاب الأولمبية، البطولات القارية والمحلية تعتبر في حد ذاتها أكبر دعاية لترويج المنتجات الرياضية، وتطوير صناعة الرياضة في جميع المجالات (ملابس - أجهزة – تقنيات).

حيث أن جزء من الإيرادات تأتي عن طريق شعبية اللاعبين أو الفرق الرياضية، وهذه الأعمال تشــمل المبيعات والأجهزة الرياضية، وهؤلاء هم الذين يجلبون الإيراد للأحداث الرياضية – مثــال – شــركة "Nike" حققت نجاحاً كبيراً في الصناعة الرياضية من خلال تعاملها مع نجوم مشــهورين فــي عــالم الرياضة مثل "مايكل جوردان" مثل هؤلاء النجوم يتقاضون أجوراً عالية جداً في تعاملاتهم مــع هــذه الشركات(محمد صبحي حسانين و كمال درويش. 2004.ص19). ولكن شركة "Nike" تعلم أنها سوف تحقق إيرادات عالية بسبب ارتباطها بهذه الأسماء اللامعة.

كما وقع نادي "مانشستر" عقداً مع شركة "فودافون" للهواتــف المتحركــة مقابــل 45 مليــون دولار أمريكي. و وقع عقد مع شركة "Nike" الأمريكيــة لــلأدوات الرياضــية مقابــل 450 مليــون دولار أمريكــــي.30 % مــــن دخــــل النــــادي تــــأتي مــــن بطاقــــات حضــــور المباريــــات. 28% من التسويق (مجموع المبيعات).

سبق وأن وقع نادي "مانشستر" اتفاقية تحالف مع فريق "نيويورك بانكيز" للبيسبول قيمتــه تصــل إلـــى عشرات الملايين من الدولارات. وفور الإعلان عن هذه الاتفاقية ارتفعت أسهم "مانشستر" في بورصة لندن، حيث ازدادت نسبة أسهمها 4,5%.مجلة نادي "مانشستر" مترجمة إلى 21 لغة وتوزع لمختلــف بلدان العالم لتصبح في متناول الملايين.

وصلت مبيعات القمصان والهدايا الإعلانية لنادي "ريال مدريد" في الموسم 2006 إلى 275,7 مليــون يورو.

مبيعات "أديداس" لبيع الكرات فقط من كأس العالم 2002 وصلت 6 مليون كرة.وبعــد أربـــع ســنوات مبيعات "أديداس" لبيع الكرات فقط من كأس العالم 2006 وصلت إلى 10 مليون كرة قدم

3- الأندية الرياضية الأغنى في العالم:(www.alnassrclub.com)

يتهافت رجال الأعمال الأثرياء حول العالم على شراء الأندية الرياضية كعلامة من علامات الثراء، ما رفع المستوى المادي لهذه الأندية، حتى باتت ميزانيات بعضها تزيد عن ميزانيات بعــض دول العـــالم الثالث.

ويأتي مانشستر يونايتيد في المرتبة الأولى، وتبلغ ميزانية النادي الإنجليزي العملاق نحو 86,1 مليـــار دولار، وتمتلكه عائلة غليزر الأمريكية، ويبلغ عدد مشجعيه حول العالم نحو 333 مليون، مـــن بيـــنهم 17 مليون مشجع على الـــ"فايسبوك" فقط.

أما في المرتبة الثانية، فيأتي نادي دالاس كاوبوي الأمريكي، وهو أحد أنديـــة كـــرة القـــدم الأمريكيـــة الشهيرة في الولايات المتحدة، وتبلغ ميزانيته نحو 81,1 مليار دولار، وتعود ملكيته إلى رجل الأعمـــال الشهير غير جونز، ومن المصادر الرئيسية لخزينة النادي مداخيل تذاكر المباريات، حيث يبلـــغ ســـعر التذكرة الواحدة نحو 340 دولار، وتبلغ السعة الرسمية للملعب المخصص لمبارياتـــه نحـــو 15 ألـــف مشجع.

ويأتي نادي نيويورك يانكيز الأمريكي في المركز الثالث، وتبلغ ميزانية النـــادي الشـــهير فـــي لعبـــة البيسبول نحو 77,1 مليار دولار أمريكي، ويمتلكه شتاين برنر. الفريق يعتبر من أشهر الأندية في هذه اللعبة في الولايات المتحدة، بعد فريق ولاية بوسطن.

أما في المركز الرابع، فيأتي نادي واشنطن ريدسكينز الأمريكي، الذي يعد أكثر أندية البيسبول الأمريكية تحقيقاً للربح في السنوات العشر الأخيرة، حيث بلغت أرباحه نحو 76 مليون دولار، فيما تبلغ الميزانية الكلية للنادي نحو 55,1 مليار دولار، وهو ملك لرجل الأعمال الشهير دان سنايدر.

فيما يحل النادي الشهير ريال مدريد الإسباني الصف الخامس، وهو غني عن التعريف، ومعروف كأحد أكبر أندية العالم في مجال كرة القدم، والنادي مملوك لأعضاء النادي، حيث يعد شركة مساهمة ولا يوجد مالك رئيسي له، وتبلغ ميزانيته نحو 45,1 مليار دولار.

في حين يأتي نادي نيو إنغلند باتريوت الأمريكي في المرتبة السادسة، وهو أحد أندية البيسبول الشهيرة في الولايات المتحدة، ويلعب في ملعب جليت الشهير. وتمثل مبيعات التذاكر المصدر الرئيسي لإيرادات النادي الذي تبلغ ميزانيته نحو 37,1 مليار دولار، وهو مملوك لرجل الأعمال روبرت كرافت.

ويحل نادي آرسنال الإنجليزي سابعا، وهو الفريق اللندني الشهير في كرة القدم، وتبلغ ميزانيته نحو 19,1 مليار دولار، وهو مملوك لرجل الأعمال الشهير ستانلي كرونكي الذي يملك ناد آخر يلعب في البطولة الأمريكية لكرة السلة الأمريكي للمحترفين، إلى جانب نادٍ ثالث لرياضة البيسبول.

ويحل نادي نيويورك جاينتس الأمريكي ثامنا، وتبلغ الإيرادات السنوية للنادي نحو 18 مليون دولار، وهو من أشهر أندية كرة القدم الأمريكية على مستوى العالم، وتبلغ الميزانية الكلية للنادي نحو 18,1 مليار دولار، وهو مملوك لرجل الأعمال جون مارا وصديقه ستيفن تيش.

أما في المركز التاسع، فقد حل نادي هوستون تيكسانز الأمريكي، ويعرف عن فريق هوستون تيكسانز أنه باع كل تذاكر المباريات الخاصة به في العقد الأخير، على الرغم من أنه لم يفز بلقب بطولة كرة القدم الأمريكية سوى مرة واحدة، وتبلغ ميزانيته نحو 17,1 مليار دولار، وهو مملوك لرجل الأعمال روبيرت ماك نير.

أما في الصف العاشر والأخير، فيأتي نادي نيويورك غيتس. وعلى الرغم من حداثة النادي في عالم كرة القدم الأمريكية، إلا أنه يعد من أغنى أندية العالم، حيث تبلغ ميزانيته نحو 14,1 مليار دولار، وهو مملوك لرجل الأعمال روبرت وود.

4- الرياضة التنافسية والنظم الاقتصادية:

يعرف علم الاقتصاد Economics بأنه:- "ذلك الفرع من العلوم الإجتماعية الذي يبحث في كيفية استخدام الموارد المحدودة في إشباع حاجات إنسانية متعددة وغير محدودة".

1-4 مفهوم علم الاقتصاد :

إن علم الاقتصاد يعني بصفة شاملة العلم الذي يدرس النشاط الإنساني في سعيه لإشباع حاجاته الكثيرة المتزايدة بواسطة موارده المحدودة، هذا التعريف الأكثر تداولا ليونيل 1952، أو هو العلم الذي يدرس سلوك الأفراد ومجهوداتهم وأنشطتهم لإشباع حاجاتهم من الموارد المحدودة ، ويتكون من :

- الموازنة الاقتصادية بين رغبات كل من المستفيدين من الخدمات والمنتجات المرتبطة بالأنشطة الرياضية المختلفة وبين المستثمر أو القائم بالتمويل أو الممول للمشروع.
- وهذا يتم في إطار منهج علمي منظم يحقق التوازن والتوافق بين حاجات المراد إشباعها أو الخدمات أو الأنشطة الرياضية المختلفة أو المنتج المرتبط بها مع الموارد المتاحة لتكوين رأس المال للاستثمار في المجال الرياضي.(علي حافظ محمود . 1990 . ص120)

النظام الاقتصادي مجموعة المبادئ التي تنظم العلاقات الاقتصادية بين أفراد المجتمع وهي التي تحكم سلوكهم والخدمات وتوزيعها وهو يتحدد بثلاث عناصر أساسية هي:

1- قوى الإنتاج أي عناصر إنتاج السلعة أو الخدمة أو النشاط أغلبها العنصر البشري ورأس المال والقدرات التنظيمية.
2- علاقات الإنتاج أي الروابط التي تنشأ بين الأفراد نتيجة اشتراكهم في الإنتاج.
3- علاقات التوزيع هي المبادئ التي تنظم طريقة التوزيع.

2-4 النظام الاقتصادي Economic system:

يقصد به مجموعة المبادئ والقواعد المنظمة التي تحكم حركة النشاط الاقتصادي وتحديد نوعه ومستواه. هذا ويكون التحكم في حركة النشاط الاقتصادي بالتحكم في حركة عوامل الإنتاج إما عن طريق إلغاء ملكيتها أو تحديد استخداماتها. ورغم تعدد النظم الاقتصادية التي ظهرت على مر العصور، فإن الأمم المتحدة تقسم دول العالم حسب نظامها الاقتصادي إلى قسمين، الأول: ويضم الدول التي يرتكز نشاطها على آليات السوق (النظام الاقتصادي الرأسمالي).

والقسم الثاني: ويشمل دول التخطيط المركزي (النظام الاقتصادي الاشتراكي). (محمد سلطان ابو على و هناء خير الدين. 1993.ص11)

يعد النظام الاقتصادي احد أهم النظم الاجتماعية الأساسية لأنه يتداخل في تكوين البناء الاجتماعي، فهو عصب التنمية الاجتماعية.و النظام الاقتصادي هو مجموعة المبادئ التي تنظم العلاقة الاقتصادية بين أفراد المجتمع و التي تحكم سلوكهم في ممارسة النشاط الاقتصادي و التي تحدد في الإطار القانوني والاجتماعي الذي يتم في ظله إنتاج السلع و الخدمات.

و يتوقف مساهمة النظام الاقتصادي في الرياضة التنافسية على فلسفة و نهج النظام السياسي الحاكم و مدي ما تحصل عليه الرياضة من دعم هذا النظام و كذا العقائد التي يؤمن بها المجتمع.(آمال الدين عبد الرحمن درويش و أشرف عبد المعز. 2000.ص6)

و يمكن إيجاز وظيفة النظام الاقتصادي في الرياضة التنافسية بمفردات الإنتاج والتي تعتمد على استغلال الخامات البشرية ،و الموارد المالية في إنتاج نشاط رياضي فعال يقبل عليه الأفراد لتحقيق أبعاده الاقتصادية في الربح و التمويل الذاتي و التوزيع و الذي يضمن نقل الخدمات و الأنشطة الرياضية الى المستهلك أينما وجد من خلال وسائل العرض المتاحة من البث المرئي و المسموع و الانتقال بالأنشطة إلي أماكن التجمعات ، و الاستهلاك ،و الذي يعتمد على نقل مفهوم الأنشطة الرياضية من خدمات اجتماعية لا تهدف إلي الربح إلي أنشطة مستهلكه يقبل عليها المجتمع لتحقيق أهدافها الموضوعة سواء كانت اجتماعية أو اقتصادية.(أمين أنور الخولي. 1996. ص133)

ومما لا شك فيه أن العلاقة التكاملية بين الأنشطة الرياضية والمصالح الاقتصادية قد أدي إلي إن تصبح الرياضة التنافسية ذات مكانة رفيعة في الحياة الاجتماعية، و نظرا لأن النظام الرياضي يقوم على دعائم اقتصادية تتمثل في ميزانيات الأنشطة، البرامج ، الأدوات ، الأجهزة ، أجور العاملين و مكافآت و حوافز اللاعبين لذا فان العلاقة بين الرياضة و الاقتصاد يتمثل في اعتمادها عليه في التمويل لمختلف أوجه النشاط بها ، آما انه يتصل برعاية المصالح التجارية و الاستهلاكية للرياضة كمصدر للربح
(أحمد فاروق عبد القادر. 2000 .ص24)
ونتأثر العلاقة بين الرياضة التنافسية و الاقتصاد وفقا للنظام الاقتصادي السائد في الدولة و سوف نعرض فيما يلي علاقة الرياضة بالاقتصاد في النظم الاقتصادية المختلفة.

4-2-1 الرياضة و الاقتصاد الرأسمالي:

و هذا النظام تنطلق فيه المعاملات التجارية دون تدخل الدولة بخطة اقتصادية و تترك حرية وضع الخطط للملاك و تقوم فلسفة هذا النظام على توفير روح المنافسة و الابتكار و العرض و الطلب ، ودون أي احتكار قائم على مبدأ تكافؤ الفرص و هو بالتالي يطلق الحريات في الإدارة في ظل إشراف الدولة على تطبيق النظام دون الخروج عليه.

4-2-2 الرياضة و الاقتصاد الاشتراكي:

وهذا النظام يقوم على تدخل الدولة تدخلا تاما أو جزئيا في توجيهه المرافق الاقتصادية و غيرها من المرافق بهدف إحراز التكافؤ و التوازن في المجتمع و في هذا النظام تخضع الهيئات الرياضة الى التحكم المطلق للحكومة آي تخدم أهدافها السياسية حيث تقوم الدولة بالتمويل (أحمد عبد الفتاح. 2004. ص97) وبناء على ما سبق من تحديد العلاقة بين الرياضة و الاقتصاد وما تمر بها الدولة من تحولات الى نظام السوق الحر الأمر الذي يستدعي قيام الرياضة التنافسية بان تنهض من الاعتماد التام على الدعم الحكومي الى العمل على إيجاد مصادر تمويل خاصة بها حتى تستطيع الوفاء بالتزاماتها تجاه الدولة و المجتمع .حيث يجب أن تتحول الرياضة التنافسية من بند المصروفات الى بند الإيرادات بصورة أخري يجب أن تلعب الرياضة التنافسية دورا في زيادة الناتج المحلي مثلها مثل أي صناعة أخرى لا أن تصبح عبء على الموازنة العامة للدولة

5- العلاقة الجدلية بين الرياضة التنافسية والنظام الاقتصادي:

يشهد العصر الحالي ارتباطا بين الرياضة التنافسية و المصالح التجارية لما في ذلك من منافع تجارية متبادلة حتى أصبحت المصالح التجارية في الرياضة التنافسية كبيرة وبدأت معها ظواهر تجارية جديدة تظهر في عدة صور مثل ،رعاية رياضية أو أندية رياضية ظواهر خاصة أو مشروعات رياضية تهدف إلي الربح أو احد صور الدعاية و الإعلان عن نشاط اقتصادي معين وأصبح ألان الاقتصاديون المهتمون بالمجال الرياضي يأملون في أن تصبح الرياضة التنافسية جزءا إنتاجيا تصنع الأبطال المتميزين و المنافسات الرياضية المتميزة آما أنهم يأملون إن تدخل في طار الدورة الاقتصادية باعتبارها منتجا يمكن الاستفادة منه اقتصاديا من خلال زيادة حجمه و ربطة بالمستهلك الآن حسب طبقته و قدرته الاستهلاكية مستفيدا من الأنشطة الرياضية الأكثر شيوعا و شعبية في المجتمع ، وراعيا الأنشطة الرياضية الأقل شعبية لتقوية قدرتها على المنافسة داخل الدورة الاقتصادية (أمين أنور الخولي. 1996.ص132) .

إن الشواهد الحديثة أثبتت انه إلى جانب الترفيه فاتصال الرياضة التنافسية وثيق بالقيم الاستهلاكية , الصحة والإنتاج فهي تدخل في إطار الدورة الاقتصادية سواء باعتبارها منتجا أو شريكا للإنتاج أو كقيمة مضافة وهناك دراسات فرنسية مهتمة بالميدان أثبتت أن الرياضة ما فتئت تمارس من قبل قاعدة عريضة بل في أحيان كثيرة اصحب يخصص لها جزء هام من الدخل الفردي حيث أن الاستثمار في المجال الرياضي أصبح يعرف نموا يقدر بعشرين في المائة سنويا كما أن تسعين في المائة من

الميزانية العائلية المخصصة للرياضة في أوربا توجه نحو شراء الملابس والمجلات وحضور المباريات الرياضية وإغفال هدا الجانب من طرف الفاعلين في الميدان الرياضي خصوصا بالعالم الثالث يشكل خطرا لا على السير الطبيعي للأندية بل على مقاومتها للمتطلبات الاقتصادية لأنديتهم.

فان لم تكن هناك موازنة بين المداخيل والمصاريف بمختلف أنواعها بما فيها مستحقات اللاعبين يجعل العجز الدائم هو القاعدة وان تراكمه يؤدي إلى غياب النادي أو مجموعة أندية على الساحة الرياضية فالأزمة بالنسبة لأندية العالم الثالث أصبحت هي القاعدة في حين أن تحقيق أي توازن مادي يبقي ضربا من الخيال وحلما صعب المنال إن لم نقل سرابا يستحيل إدراكه.

إن سر تجاوز هده الأزمة من طرف أندية العالم المتقدم كون الأندية الرياضية في العالم المتقدم تعمل كمؤسسات اقتصادية على رعاية مصالحها التجارية وتهدف قبل كل شيء إلى جعل الرياضة التنافسية مصدرا للربح ووسيلة دعاية ناجحة خصوصا وان العصر الحديث يشهد ارتباطات كبيرة بين الرياضة التنافسية والمصالح التجارية لما في دلك من منافع متبادلة.

فلا عجب إذا علمنا أن العديد من أندية كرة السلة و الهوكي على الجليد والأمثلة كثيرة تتداول أسهمها في بورصة وول ستريت و الأمر للولهة الأولى يبدو غريبا لكن الحقيقة أن هده الأندية مؤسسات منتجة وهنا يمكن أن نتساءل مادا بإمكان نادي رياضي أن ينتج ؟

الإجابة البديهية هي الفرجة وتبعاتها من إشهار بطرق مباشرة أو غير مباشرة مما يدعو إلى الإقرار أن العلاقة بين الرياضة والاقتصاد تتصل برعاية المصالح التجارية والاستهلاكية أو بمفهوم آخر تبقى دلك الجسر الخفي الذي تمرر من خلاله الشركات خطاباتها إلى زبنائها الحقيقيين و المحتملين آخذين بعين الاعتبار عدد المشاهدين و النتائج المحصل عليها من طرف الأندية ولهدا السبب فالمنافسة تكون على أشدها بل أحيانا شرسة بين المعلنين للظفر بحق نشر إعلاناتهم خلال المباريات الحارقة مما ينعكس إيجابيا على خزينة الأندية.

6- أسس النهوض بالرياضة التنافسية:

يمكن التوصل إلى قناعة ثابتة هي أن الرياضة التنافسية لها علاقة بالسياسة والتنمية. فالرياضة لديها قوة دفع وطنية لجميع المشاعر الوطنية, وتظهر تكاتف الناس وحبهم للوطن، فالفوز والهزيمة تؤثران في الشعور وعلاقات الدول فيما بينها, وفي معنويات الرياضيين والمواطنين.

إن الفشل في المعارك الرياضية يدخل تحت الفشل في معترك الحياة العامة, كالفشل في المعارك الحربية والمعارك الدبلوماسية والسياسية والاقتصادية، ومن أهم مسببات هذا الفشل هو التخلف في التنمية الخاصة بالرياضة.

فعوامل التقدم في قطاع الرياضة واضحة ومعلومة لدى المتخصصين في دراسات التنمية، ومن أهمها:

- وضع الاستراتيجيات المستقبلية لتطوير الرياضة وتحديد الأهداف.

- التخطيط السليم والبرمجة المسبقة للمشروعات الشبابية والرياضية وفقاً للاستراتيجيات والأهداف العامة والمحددة.
- إصلاح الإدارة الرياضية وحسن التنظيم.
- المتابعة وتقويم الأداء والمراقبة.
- الحوافز المعنوية والمادية للفرق الرياضية الوطنية.
- إشراك القطاع الخاص في إدارة المشاريع الرياضية والشبابية ذات الربحية الاقتصادية. ومقياس التقدم الرياضي هو ارتفاع مستوى المعيشة ومستوى الدخل والتعليم والصحة وزيادة الناتج المحلي الإجمالي والإنتاج الصناعي والتقدم التقني. فلو رجعنا إلى الفشل في الرياضة نجده انعكاساً لهذه الأسباب, مثل السوء في التخطيط والإدارة وخلل في التنظيم ونقص في التدريب. بمعنى آخر عدم توفير الإعداد الجيد للرياضيين, وعدم الاهتمام وصحة أعضاء الفرق الرياضية, وعدم السماح لهم بالاحتراف للتدريب والتجربة العالمية. ولا نقصد بالإعداد الجيد إعداد المباني وتشييد المنشآت, مع أهمية هذا الجانب, فهو عامل مهم وحيوي وضروري للإعداد الجيد، ولكن الإعداد البشري وتهيئة العناصر المؤهلة والمدربة لمواجهة أي فريق وتهيئة الإدارة الفنية المدربة والمتخصصة فقط في الشؤون الرياضية.

وأهم الحلول في نظري هو التطوير الرياضي في بلادنا وكسب النصر في المعارك الرياضية القادمة هو الخوصصة للنوادي الرياضية, وإبعاد التدخل الحكومي في شؤون الرياضة إلا من باب الإشراف والتوجيه, وترك الإدارة العملية والتمويل للقطاع الخاص. والتخطيط والتنظيم للشؤون الرياضية والشباب بعد وضع إستراتيجية وأهداف عامة ومحددة. أكثر ما يعاني منه مجتمعنا الرياضي هو غياب الإستراتيجية الواضحة والأهداف المحددة, وهو ما نسعى إلى تحقيقه من واقع الرياضة ومعاصرتها في كافة مراحلها كلاعب وإداري ودارس ومدرس. ولتكون الرسالة ممزوجة بتجربة شخصية أرى أنها من الضروري أن تكون منهجاً للوصول إلى رياضة تنافسية أفضل لا تكتفي بالممارسة فقط, بل تحقيق الإنجازات أيضاً.

إن الهدف هو بناء إستراتيجية للرياضة من خلال تحقيق الأهداف الفرعية القائمة على التعرف إلى واقع الرياضة وتحديد الأطر المناسبة من حيث الماهية والأهداف والمسيرين والبرامج والمتابعة والتقويم, ووضع تصور للهيكل التنظيمي يتماشى مع الواقع الرياضي والإستراتيجية المقترحة. وأتساءل هنا: هل يمكن أن نقدم مسحاً واقعياً لحالة الرياضة؟ وهل تؤدي دراسة الواقع إلى إمكانية تحديد الإستراتيجية؟

هنالك عدة مشاريع من أجل تحقيق الأهداف وهي:
- مؤتمر وطني رياضي لعرض الإستراتيجية.

- حث وسائل الإعلام المختلفة للتعرف إلى الإستراتيجية ومساندة مشروع وطني للإصلاح الرياضي.
- إعداد وسائل الانتقاء والاختيار للمكلفين بمجال البحث.
- المشروع الوطني للموهوبين والنخبة والبراعم.
- المشروع الوطني للإصلاح الرياضي.
- الرياضة للجميع.
- تشكيل لجان علمية متخصصة في المجال الرياضي والشبابي.
- المدارس المتخصصة رياضياً.
- توفير متطلبات التدريب التقني للألعاب والمسابقات.
- الاهتمام برياضة المرأة.
- تطوير التشريعات واللوائح والقوانين الرياضية.
- التسويق والتمويل الرياضي.
- توفير الميزانيات اللازمة للأنشطة الرياضية.

ومن هنا يمكن الخروج بالاستنتاجات التالية:

- أن تكون هناك صياغة فلسفية للرياضة المدرسية توضح أهمية ومكانة التربية الرياضية كوسيلة تربوية لها قيمتها الصحية، وتستمد أهدافها من الأهداف العليا للدولة، بحيث تكون جزءاً أساسياً من النظام التعليمي, وتوفير كافة الإمكانات المادية والبشرية لها، بما يساعدها على تحقيق أهدافها.
- تحتل الرياضة للجميع أهمية خاصة مع التركيز على جميع فئات المجتمع من الطفولة حتى الشيخوخة, ولكلا الجنسين والأصحاء والمعاقين، وأهمية دور الإعلام في إبراز ذلك.
- ترتبط الرياضة التنافسية بقيم الدولة وأهدافها العليا بما يحقق للرياضيين المناخ الرياضي الصحي, مع تجنب كل ما له تأثير سلبي في الرياضيين, وفي مقدمتها استخدام المنشطات حتى تكون المنافسة في إطار أخلاقي شرفي, مع الحفاظ على صحة الرياضيين من أضرار المنشطات.
- الحاجة إلى أن تتبنى اللجنة الأولمبية تحقيق أهداف الدولة للارتقاء بالرياضة وفقاً لبرامج علمية مقننة تلتزم بها الاتحادات الرياضية, مع ضرورة توفير الموازنات المالية لتنفيذ هذه البرامج.
- الحاجة إلى التركيز على استخدام التقويم العلمي لأداء اللاعبين والمنتخبات الوطنية.
- الحاجة إلى إنشاء المدارس الرياضية المتخصصة وانتقاء أفضل العناصر من الناشئين, وتوفير المناخ التربوي العلمي الرياضي وفقاً لخطط علمية مدروسة لتحقيق أهداف.

بناءً على الاستنتاجات السابقة نجد أن الرياضة ليست فقط لملء وقت الفراغ, وأننا في حاجة لتفعيل دور الدولة نحو الارتقاء بالمستوى الرياضي في المجالات التنافسية والمدرسية والرياضة للجميع في شتى المحافل وفي ظل اتجاه الدولة نحو المطالبة بتعديل شامل للقوانين الرياضية بما يستجيب إلى:

- نشر الرياضة للجميع على المستوى الجغرافي لتشمل جميع مناطق الدولة، وعلى المستوى البشري لتشمل جميع فئات المجتمع من الأطفال والشباب والشيوخ والأصحاء والمعاقين من كلا الجنسين.
- وضع هيكل تنظيمي يضم إدارات مختلفة لتنظيم برامج الرياضة للجميع على مستوى كافة الأعمار ولكلا الجنسين وللأصحاء والمعاقين.
- تحفيز العاملين في مجال تطوير الرياضة للجميع والمواطنين لدفعهم نحو ممارسة الرياضة للجميع.
- تطوير الهيكل التنظيمي لقطاع الشباب والرياضة بما يحقق تطوير الرياضة المدرسية والاستعانة بأساليب العلم الحديثة في التقويم لجميع الجوانب المختلفة.
- التركيز على المبادئ الأساسية في عنصر التنظيم الإداري من توضيح نطاق العمل والتوازن ما بين المسؤوليات والسلطات.
- التعاون والتنسيق مع كافة المؤسسات الأخرى العاملة مع الشباب لتوفير أفضل الظروف الخاصة لتطوير رياضة المنافسات.
- أن تستمد فلسفة التربية الرياضية سواء المدرسية أو الرياضة للجميع أو التنافسية مصادرها الأساسية من قيم وتقاليد وعادات وتراث المجتمع ومن الدستور الرسمي للدولة.
- توفير الإمكانات البشرية المدربة، والمادية متمثلة في الأجهزة والأدوات والملاعب، بما يتيح الفرصة للممارسة الرياضية السليمة في بيئة آمنة.
- إتاحة الفرصة لمشاركة أكبر عدد من أفراد المجتمع في أنشطة الرياضة للجميع باستخدام أنشطة متنوعة تتناسب مع إمكانيات الأفراد تبعاً لمقدرتهم البدنية والصحية.
- التأكيد مع التمسك بالقيم الأخلاقية بتجنب استخدام المنشطات لمحاولة الفوز غير الشريف، وتحقيق مكاسب رياضية خادعة ومؤقتة سرعان ما تؤدي إلى أضرار خطيرة تنعكس تأثيراتها على صحة الرياضيين.

7- **الإدارة الرياضية والتفوق الرياضي التنافسي:**

- العمل في ضوء السياسة العامة فيما يختص بمجالات التخطيط والمتابعة والتقييم والرقابة، والعمل على تنمية مهارات العاملين فنياً وتوفير العلاقات الإنسانية السليمة بينهم داخل الإدارة والجهات التي تتعامل معها.
- مراجعة واعتماد مشروعات الهيئات الخاصة في مجال النشاط الرياضي التنافسي وتنظيم الدورات الودية والدولية لتتوافق مع السياسات المرسومة والمحققة للأهداف واعتمادها واقتراح وسائل إعانتها مادياً وفنياً في حدود الإمكانيات ورفعها للقيادات العليا

- وضع أسس انتظام العمل بالإدارة العامة وإصدار التعليمات التنفيذية اللازمة لتحقيق أهـداف قطـاع الرياضة ومباشرة اختصاصاته في مجالات الرياضة المختلفة للجنـة الأوليمبيـة واتحـادات الألعـاب الرياضية والنوادي والهيئات أعضاء الاتحادات

- متابعة ووضع القواعد والأسس العلمية والعملية والتطبيقية في المجالات الرياضية والتربوية لمقابلـة احتياجات اللجنة الأوليمبية والاتحادات الرياضية والأنديـة والهيئات المعنية

- وضـع مقترحات وأسس وقواعد منح الجوائز العلمية والتشجيعية والتقديرية للفـائزين والمتفـوقين رياضياً.

- اقتراح خطط وبرامج تدعيم العلاقات وأوجه التعاون بين المنظمات الشبابية والرياضية في الـداخل والهيئات الخارجية بالدول الأجنبية والمهتمة بأنشطة الشباب في مجالات العمل الرياضي .

- متابعـة المستويات بالدورات الأوليمبية والعالمية والبحر الأبيض وبطولة أفريقيا والبطولات العربية والإشراف على مقارنة المستويات التي تحققها الفرق القومية بهذه المسـتويات بالتنسـيق مـع الإدارة العامة للمستويات.

- متابعة الفرق القومية المشاركة في الداخل والخارج .

- المشاركة في إبداء الرأي لمتخذ قرار السفر بمستويات المنتخبات الأوليمبية والفرق القوميـة للسـفر للخارج لتمثيل جمع بالتنسيق مع الإدارة العامة للمستويات والحوافز .

- وضع أسس حل المشاكل التي تواجه التنفيذ و بحث كافة المعوقات والسلبيات التي تعتـرض عمليـة التنفيذ في التوقيتات المحددة.

مطلوب إيجاد فلسفة رياضية خاصة بعملية التطوير يجب أن تبدأ بتقييم الأوضاع الرياضية من خـلال بحوث علمية وتقييم شامل للأندية الرياضية ومدى تحقيقها لرسـالتها والاهتمـام بتطـوير الرياضـة المدرسية والجامعية التنافسية.

إن تطوير الرياضة والأنشطة الشبابية مسؤولية وطنية على الجميع سواء على مستوى قطاعات الدولة، أو المؤسسات الخاصة، أو الأفراد، فتطوير الرياضة مسؤولية الجميع، فتطوير الرياضة يتطلب تعاون وتضافر الجهود من مختلف القطاعات الحكومية التعليمية، العسكرية والصناعية لأن أنشطة وبرامج الشباب جزء لا يتجزأ من برامج هذه القطاعات، بل يعتبر الاهتمام بالجانب الرياضي ومردوده على المنتمين والمنتسبين لهذه القطاعات عنصراً مهماً لتحقيق الأهداف العامة والخاصة لهذه القطاعات والتي في النهاية تعتبر تحقيقاً لأهداف الدولة العامة. هذا المنظور ينطبق أيضاً على دور المؤسسات الخاصة ورجال الأعمال في دعم عملية تطوير الرياضة التنافسية. (نعمان عبد الغني: مستقبل الرياضة الجزائرية بين خيار الخوصصة و التمويل الحكومي)

وأما على المستوى الفردي، فيجب علينا كمواطنين وكرياضيين المشاركة الرسمية أو التطوعية في تحقيق الأهداف والخطط التي سترسمها اللجنة والمساهمة في إنجاحها ودعمها كل من موقعه ووفقاً لمسؤولياته وصلاحياته.

عموماً، إذا أردنا تطوراً حقيقياً وفعلياً للمجال الرياضي هناك محاور أو اعتبارات أساسية يجب الاهتمام بها والتركيز عليها للنهوض بالحركة الرياضية وخاصة الرياضة التنافسية. سأذكر هنا باختصار هذه الاعتبارات وسأحاول مناقشة أو طرح بعض الاقتراحات المرتبطة بكل محور بتفاصيل أكثر على أمل أن يساهم هذا الطرح بعد دراسته في المساهمة في النهوض بالحركة الرياضية وتطويرها.

أولاً: إيجاد فلسفة رياضية خاصة تستمد خصوصيتها من الدين ، فممارسة النشاط الرياضي على مستوى الرياضة التنافسية أو الترويجية يجب أن تحكمها وتوجهها هذه الفلسفة. فالهدف العام من النشاط الرياضي يجب أن يكون هو تكوين مواطن مسلم صالح متكامل الشخصية يتمتع بقدر معقول من اللياقة البدنية ومقدار متوازن من القدرات الحركية الأساسية والوعي الرياضي السليم الخالي من التعصب الرياضي. إن الانجازات الرياضية على المستوى التنافسي يمكن تحقيقها وبصورة مستمرة ومشرفة عندما تكون هناك قاعدة قوية وصلبة وواسعة الانتشار.

ثانياً: عملية التطوير الرياضي يجب أن تبدأ بتقييم الأوضاع الحالية للرياضة على مختلف المستويات من خلال البحوث العلمية الاستطلاعية للكشف عن نوع الأنشطة الرياضية، نسبة المشاركة الفعالة لأعضاء المؤسسات الرسمية سواء الشبابية، التعليمية، العسكرية، أو الصناعية، ومدى تحقيق الأهداف المرسومة للسياسة الرياضية في هذه القطاعات، الإمكانيات المتوفرة والمتاحة، برامج هذه المؤسسات، مستويات الأداء، الميزانيات المالية ومدى كفايتها للأنشطة، توفر المنشآت الرياضية وتوزيعها المبني على الكثافة السكانية والتوزيع الجغرافي.. الخ.

فالتقييم العلمي المبني على البحوث الاستطلاعية ضروري جداً قبل صياغة أو اتخاذ أي قرار، وإن كان هذا التقييم سيستغرق زمناً معيناً، فإن مردوده سيكون ايجابياً جداً وسيوفر الكثير من الجهود البشرية والإمكانات المادية التي قد تكلف الدولة الكثير.

ثالثاً: تقييم شامل للأندية الرياضية ومدى تحقيقها لرسالتها في تنشئة الشباب وتوجيههم ومدى استفادة الشباب من الأندية، نسبة مشاركة الشباب في أنشطة رعاية الشباب، إعادة النظر في عدد الأندية أو تقليص عدد الألعاب الرياضية في كل ناد، فمثلاً دراسة جدوى دمج الأندية أو تقليص الألعاب ومدى فائدتها في تحقيق الأهداف، وهل سيحقق هذا الدمج توفر منشآت رياضية وموارد مادية يمكن توجيهها أو جعلها أندية شبابية ترويحية «غير تنافسية» ولكنها موجهة بحيث تصبح مستوى ثانياً في الهرم الرياضي ورافداً لا ينضب من المواهب الرياضية للأندية التنافسية.

رابعاً: دراسة واقع الاتحادات الرياضية ومدى إمكانية تطويرها . فأرى أن هناك حاجة ضرورية لإعادة صياغة أنظمة الدوري وطرق المسابقات في شتى الألعاب الرياضية ووجوب توفر أساليب خاصة لتنظيم المسابقات المحلية للألعاب الفردية مختلفة عن تنظيم الألعاب الجماعية.
أيضاً واقع نظام الاحتراف في الدوري بالنسبة للاعب ومدى الاستفادة الحالية من مشاركة اللاعب الأجنبي، وتأثيرها على بروز المواهب ، فكل هذه الأمور تحتاج إلى وقفة من المسؤولين ودراسة عميقة في سبيل تطويرها.

خامساً: الاهتمام بالرياضة المدرسية والجامعية، وهنا يأتي دور المسؤولين في وزارتي التعليم والتعليم العالي في بذل ما من شأنه المساهمة في تطوير الرياضة سواء من خلال حصص التربية الرياضية المدرسية ومقررات التربية البدنية، برامج إعداد المدرسين، الأنشطة الرياضية الداخلية والخارجية فكم لدينا، على سبيل المثال، من مدرس تربية بدنية يقوم بالتطبيق الصحيح المطلوب لدرس التربية الرياضية وفقاً لما تلقاه من علوم في الجامعات والكليات أو المعاهد الرياضية، أيضاً مدى توفر الأجهزة والأدوات الرياضية والملاعب الرياضية لتطبيق هذه الدروس في مدارسنا. هذه الملاحظات جزء من أمثلة بسيطة لواقع التربية البدنية في مدارسنا.

سادساً: إنشاء ساحات شعبية وملاعب بسيطة في الأحياء السكنية والاستفادة من المنشآت الرياضية المتوفرة في المؤسسات التعليمية كالمدارس بعد تهيئتها كمراكز لاستقبال الشباب وتوجيههم لممارسة الأنشطة الرياضية الهادفة وبالتالي اختيار وانتقاء المبرزين وحثهم وتشجيعهم على الالتحاق بالأندية.
أيضاً يجب أن يكون من أهداف هذه المراكز الرياضية في الأحياء نشر الوعي الرياضي ونبذ التعصب وغرس أساسيات ومبادئ العمل التعاوني بين الشباب والنشء والحث على الأعمال التطوعية لخدمة المجتمع.

سابعاً: تشجيع البحث العلمي المرتبط بالنشاط الرياضي والصحة واللياقة البدنية وإعداد المنتخبات من النواحي البدنية والنفسية والمهارية، مما لا شك فيه أن رعاية الشباب تبذل جهوداً جبارة في هذا المجال ولكن يجب توسيع هذا الاهتمام والاستعانة بالخبرات المؤهلة في مجال الرياضة والشباب. فالدولة ممثلة في وزارة التعليم العالي والجامعات صرفت مبالغ كبيرة لتأهيل هذه القدرات الوطنية ليس لإعدادهم فقط لتدريس المواد الدراسية المرتبطة بإعداد المدرسين، ولكن للمساهمة أيضاً في تطوير وخدمة الشباب الرياضي والمجتمع لما فيه تحقيق لأهداف الدولة العامة في إيجاد المواطن الصالح ذي الشخصية المتكاملة. من ناحية أخرى يجب على هذه الخبرات أيضاً المشاركة رسمياً أو تطوعياً في أنشطة الأندية الرياضية ورعاية الشباب وتقديم الدعم المعرفي وعدم انتظار دعوة رسمية من القائمين على الأندية ورعاية الشباب فخدمة الوطن في هذا المجال واجب وطني محتوم ومسؤولية الجميع وليس حكراً أو مقتصراً على فئة معينة من المجتمع.

ثامناً: الاهتمام بالإعلام الرياضي على مختلف مستوياته ووضع ضوابط تحكم عملية النشر وطرح الموضوعات والنقد وتوجيهه لما يخدم المصلحة العامة وتحقيق أهداف الأنشطة الشبابية. فالمهاترات الصحفية يجب إيقافها، والنقد غير البناء يجب غربلته ومنعه من بث السموم وتخدير الوعي الشبابي وزيادة التعصب الرياضي.

8- الاحتراف والرياضة التنافسية:

تنتشر حالات خصخصة الأندية بشكل كبير بين دول العالم، فمعظم الأندية العالمية ليست ملكا للدولة كما هو الحال مع نادي تشيلسي اللندني، والذي تم شراؤه من قبل إحدى مليارديرات روسيا، وكذلك نادي مانشستر سيتي الذي اشتراه أحد رجال الأعمال الإماراتيين، وتعتبر خصخصة الأندية بشكل عام طريقة ناجحة ومميزة على مستوى العالم. ويعد الاحتراف الرياضي آلية من آليات الخصخصة في القطاع الرياضي وبالخصوص الأندية الرياضية فالاحتراف الرياضي نتاج عملية تاريخية متسلسلة لتحول النادي من الهاوي إلى المحترف تتميز بالطابع التطوري للتفاعل بين الأفراد والمؤسسات والمجتمع وقانون الرياضيين و الجمعيات المحترفة والقانون الفدرالي ودرجة اختصاص الأفراد و الكفاءة في التخطيط و ترشيد التنظيم أو البنية الرياضية (Dubar.c &Trippier.p.1998.p126) وهو اتخاذ الرياضة التنافسية حرفة وذلك لأسباب كثيرة، ودوافع عديدة، منها إن الاحتراف أصبح - اليوم - مهنة يكسب منها اللاعبون أنفسهم المال، أو تدر الأموال على الأندية، وهو سبب للنهوض بالرياضة التنافسية وتحسين أداء اللاعبين عن طريق الاحتكاك باللاعبين الآخرين، واكتساب الخبرات والمهارات الرياضية التي تحقق لهم الإبداع الرياضي لاسيما أننا نملك في ملاعبنا الرياضية نجوماً مغمورة لديها المواهب والإبداع، وهي بحاجة إلى الرعاية والاهتمام، وتنتظر الفرص كي تقدم ما لديها من العطاء والإمتاع والاحتراف سبيل لنشر المحبة والتعاون بين اللاعبين وسبيل إلى المجد والشهرة .

وتطبيق نظام الاحتراف على المستويين الدولي والمحلي له ايجابيات على الرياضة التنافسية، وخاصة كرة القدم تلك اللعبة الجماهيرية ذات الشعبية الواسعة في العالم، ومتى وجدت المؤسسات الرياضية التي تسير وفق القواعد الجيدة والضوابط، واللجان التي تصدر اللوائح الخاصة، وتتبنى الأفكار الجيدة التي تنهض بنظام الاحتراف تحققت الأهداف والغايات وأصبح الاحتراف صناعة يسير وفق ضوابط كإصدار اللوائح ووضع الشروط التي تخص تعاقد اللاعبين المحترفين وتنقلاتهم بين الأندية الأخرى وبيان نوع هذا الاحتراف وتشجيع اللاعبين على هذا الاحتراف، وتقديم الدعم المالي الملائم لهم وتيسير إجراءات عقود اللاعبين وتنقلاتهم مما يزيد في التنافس والإبداع بين اللاعبين الذين يقدمون المواهب الرياضية التي تصل بهم منصات التتويج وتكسبهم حب الجماهير، وينعكس ذلك بالأثر الايجابي على

تحسن أداء الأندية الرياضية وازدهار الرياضة التنافسية، ، والاحتراف يجعل من الرياضة التنافسية حرفة لها مبادئ وغايات يحرص اللاعبون على تطبيق مبادئها ولوائحها والتقيد بأخلاقها السامية ، ولكي ينجح هذا الاحتراف ينبغي أن تكون لجان نظام الاحتراف ذات كفاءة عالية من الوعي الرياضي والتربوي كي تعالج السلبيات وتكتشف المواهب الرياضية، وتهتم بها، وتلبي احتياجاتها وتحقق رغباتها، وتناقش المشاكل الرياضية كتنقلات اللاعبين بين الأندية في حوار هادئ، وتيسر أمورهم بعيداً عن الشد والتجريح الذي يعكر صفاء النفوس بين الرياضيين عامة، فينعكس ذلك سلباً على الرياضة التنافسية ، والحرص قدر المستطاع على تحديد المدة وأجور اللاعبين المحترفين عامة، وذلك لدرء الكثير من المشاكل. فعلينا أن ندرك مفهوم الاحتراف وألا يقتصر على النظرة المادية في البيع والشراء ما بين الأندية فيقل إبداع اللاعبين وعطاؤهم، ويؤثر ذلك على الرياضة التنافسية في المستويات والنتائج.

إن فكرة إقرار إستراتيجية الخوصصة بتحويل الأندية الرياضية الى القطاع الخاص .. وهذا هو الحل الأنسب والأفضل والأكثر تهيؤا للنجاح لا سيما وانه مطبق في اغلب دول العالم المتقدمة كرويا ... ففي حال استلام الشركات للأندية سيكون أمامها مجالات متعددة للإعلان عن نشاطاتها عبر قمصان اللاعبين وعلى جدران النادي وملاعبه وقاعاته وفي ملاعب المباريات، ناهيك عن جلب الإعلانات من قبل جهات أخرى.. وهذه الإعلانات قد توفر على الشركة المصاريف الإعلانية الباهظة في الصحف والقنوات الفضائية والشوارع طوال العام.. كما انه لا بد من إعادة النظر في مسألة الدخل الجماهيري، فبيع حقوق التذاكر طوال العام للشركة الحالية فيه إجهاض لحقوق الأندية، فليس من الإنصاف أن أساوي بين ناد له جماهيرية كبيرة بناد لا يتعدى عدد مشجعيه عدد لاعبيه...

كما أن دخول الجماهير الى التمارين سيدر دخلا طيبا على الشركات ، إضافة الى تسويق بطاقات العضوية السنوية وبمميزات مغرية وجديدة . ويجب الاستفادة من المنشآت المتعددة في النادي كالمسابح وصالات الحديد والسونا والبخار وملاعب التنس الأرضي و قاعات تنس الطاولة والصالة المغلقة للألعاب المختلفة وملاعب كرة القدم ، وذلك بتحديثها وتطويرها وتشغيلها للاستفادة من دخلها المادي عن طريق تسويقها على الأفراد والشركات الخاصة.

أيضا لا بد من استغلال المساحات الفارغة في النادي لتأجيرها على مستثمرين في مجالات التغذية والمشروبات الخفيفة ومختلف الأنشطة الخاصة بالشباب، ناهيك عن تخصيص أماكن لبيع شعارات النادي على فانلات وقبعات وميداليات وهدايا وغيرها من الأشياء الصغيرة ذات القيمة المعنوية.. ويجب أيضا استقطاب الشركات لمتخصصين وخبراء في المجال الكروي لتقييم مستوى جميع اللاعبين طوال الموسم ودراسة حاجة الفريق الفعلية.. وبالتالي إمكانية بيع بعض اللاعبين البارزين بمبالغ عالية

مقابل شراء لاعبين صغار في السن بمستويات مرتفعة.. إضافة الى شراء لاعبين محليين وأجانب من إفريقيا واسيا بمبالغ زهيدة لصقل مواهبهم ومن ثم بيعهم على الأندية المحلية والخارجية بمبالغ أعلى.

كما أن هناك وسائل كثيرة ومتعددة لتوفير دخول إضافية للشركات كالتصوير مع النجوم والهواتف الاستفسارية وإنشاء المواقع الالكترونية وفرض رسوم على اللقاءات التلفزيونية والصحافية بل وحتى رسوم على الدخول الى مقر النادي .. ولابد من وضع ضوابط للنقل التلفزيوني بحيث يسدد التلفزيون للأندية المبالغ أولا بأول وبأرقام أعلى من السابق ، كما أن للأندية أو الشركات التي تديرها حق التفاوض مع القنوات الفضائية المتخصصة التي ترغب في نقل أو تشفير المباريات بمبالغ يتفق عليها بين الطرفين .. ولا ندري حتى الآن ما هو مصير قرار إنشاء القنوات الفضائية للأندية.. فمن شأن هذه الخطوة جلب مشتركين بالآلاف من كافة المدن...

وبالتالي تحقيق دخل ممتاز للشركات، سواء من حيث الاشتراكات أو من حيث الإعلانات فيها.. وبالخصخصة ستضمن الأندية التعاقد مع مدربين بمستويات عالية دون أن تنتظر الهبات من أعضاء الشرف ، وستختار لها رؤساء تنفيذيين من قبل الشركات لإدارة الأندية بمنظور اقتصادي بحت ، إضافة الى موظفين وإداريين متفرغين لإدارة كافة الأمور بنظام دقيق .. وفي المقابل سيكون على هذه الشركات توفير مصاريف الأندية من الألف الى الياء ، وبالتالي إزالة الحمل عن كاهل الحكومة في هذا الشأن ، وبذلك سنضمن للاعبين أجواء أسرية مستقرة نتيجة استلام الرواتب في مواعيدها وتوفير العلاج المجاني والرواتب التقاعدية وخلافها.

رفع الكفاءة الاستثمارية للأندية الرياضية ودخولها في مشاريع لتحسين مواردها المالية، يتطلب تغييرات هيكلية في الآليات والفكر الإداري لها، لتختلف بشكل جوهري عن الآليات التي يتم بها إدارة الأندية حالياً، فينبغي أن تستقطب الأندية خبراء اقتصاديين ومتخصصين محترفين لدخول النادي في قنوات استثمارية، انطلاقا من كون الاستثمار لغة اقتصادية متخصصة يتحدث بها متخصصون، وباعتبارها صناعة تتطلب وعيا من أقطابها وصناعها بمفرداتها وحرفياتها وأدبياتها كأي صناعة أخرى ومن المهم الاطلاع على تجارب الآخرين الذين سبقونا في هذا المجال.

9- الخوصصة في الدول العربية :

لقد تبنت الدول العربية على غرار كثير من دول العالم الخوصصة كإحدى عناصر التصحيح وإعادة الهيكلة الاقتصادية مع الإشارة إلى وجود تفاوت في درجة قبولها وتنفيذها حيث نجد أن بعض البلدان العربية قد قطعت شوطا في مجال الإصلاح وعملية الخوصصة كما أن هناك بلدان عربية ما زالت في بداية الطريق وأخرى لم تبدأ بهذه العملية بعد فقضية الخوصصة في البلدان العربية لا تزال تطرح العديد من التساؤلات وذلك لعدم توفر مناخ ملائم ذي خصائص مماثلة للذي يوفرها مناخ الخوصصة والاستثمار

بشكل عام في بعض البلدان النامية الأخرى بلدان جنوب شرق آسيا على وجه الخصوص حيث كشفت دراسات عديدة وبالأخص تلك الصادرة عن البنك العالمي أن الأسباب الرئيسية لنقص الإقبال على برامج الخوصصة والاستثمار بشكل عام لبعض البلدان النامية ومن بينها الدول العربية يعود أساسا للمحيط الاقتصادي الكلي وسوق رؤوس الأموال ونوعية اليد العاملة والمستوى التكنولوجي وغيرها التي تعتبر من بين المؤشرات غير الملائمة مقارنة ببلدان آسيا الجنوبية وأمريكا اللاتينية .

فعلى الرغم من السياسات الاقتصادية الجديدة المنتهجة في غالبية الدول العربية والمتميزة خصوصا بتطبيق برامج التصحيح الهيكلي وتقليص دور الدولة ودعم الاستثمار الخاص وتقديم العديد من التسهيلات للمستثمرين في العديد من الميادين فإن واقع الاستثمار الخاص لم يتحسن كثيرا مما يفسر البطء الشديد في عملية الخوصصة في معظم الدول العربية.

و من أهم العوامل المعوقة للخوصصة في البلدان العربية نجد على العموم:

-عدم الاستقرار السياسي والاقتصادي.

-الروتين والبيروقراطية وصعوبة التسجيل والترخيص.

-عدم وضع واستقرار قوانين الاستثمار الخوصصة.

-عدم توفر الاستقرار الأمني.

-محدودية السوق المحلية.

-عدم توفير أنظمة مصرفية متطورة.

-عدم توفر بنوك للمعلومات المالية والاقتصادية

10- نموذج عربي لخوصصة الأندية الرياضية:

ويمكن أن نرصد نموذجا رائدا لعملية تطوير الأندية من خلال الخوصصة وهذه التجربة الفريدة موجودة حاليا في بلجيكا، فقد رأى الاتحاد البلجيكي لكرة القدم في أندية الدرجة الثالثة عائقا بالنسبة للاقتصاد والرياضة هناك من حيث التكاليف الباهظة التي تنفقها الدولة على تلك الأندية دون جدوى أو تحسن في النتائج، فقرر وزير الرياضة هناك منذ ما يقارب خمس سنوات من الآن السماح ببيع أندية الدرجة الثالثة لرجال أعمال شريطة أن يحقق المالك خطوات جيدة نحو الأمام، فقام ماجد سامي رجل الأعمال المصري ورئيس نادي وادي دجلة المصري والذي يلعب حاليا في دوري الدرجة الثالثة في مصر بشراء نادي ليرز البلجيكي وهو النادي الذي كان يلعب أنذالك في دوري الدرجة الثالثة، وعندما وقع ماجد عقد شراء النادي أكد في حديث صحفي لإحدى الصحف هناك أنه سيبذل قصارى جهده من خلال فكر استثماري عالي لإنجاح هذا النادي، وبدأ بشراء ثلاثة لاعبين مصريين من أصحاب الخبرة

واستقدم مديراً فنياً طموحاً، وبدأ التحدي حتى وصل النادي لدوري الدرجة الممتازة في بلجيكا ثم إلى نصف نهائي الكأس.

وعندما سئل سامي عن طموحه المستقبلي أجاب بأنه يطمح للعب في دوري أبطال أوروبا العام المقبل,(دادي عبد العزيز) فهذا النادي لم يكن سوى ناد من أندية الدرجة الثالثة وبفضل الجهد والعطاء وصل لأعلى درجات التفوق، ومن هنا نسعى لنوجبه النظر لهذا الموضوع والبحث في إمكانية تحقيقه. وكمثال يحتذى به على الصعيد العربي، تأتي تجربة الإمارات العربية المتحدة في مجال الخصخصة والتي تعتبر لحد الساعة ناجحة بالنظر الى مدى تطبيق الخطوط الكبرى لمراحل مشروع القانون الاتحادي في شأن تنظيم الجهات العاملة في قطاع رعاية الشباب والاحتراف والانتقال من مرحلة الهواية إلى الاحتراف وتشجيع الاستثمار في الأنشطة الشبابية والرياضية الذي تم الاتفاق عليه،وهذا القانون يعطي المؤسسات الرياضية من اتحادات وأندية الضوء الأخضر في التحول الى الاحتراف الكامل بما يؤمن لها حرية الحركة تمهيداً للانتقال إلى كيانات تجارية في ظل الخوصصة المرتقبة التي تعتبر أهم خطوات الاحتراف الحقيقي والشامل والبدء بتنفيذه منذ سنوات قليلة ماضية تتضمن مجموعة من الخطوات تهدف الى خصخصة الأندية الرياضية. وقد اعتمدت دولة الإمارات على نفس الطريقة التي تم بها خوصصة الأندية الرياضية في فرنسا قبل 50 عام تقريبا وهي كالتالي:

1. طرح ما نسبته 50%من أسهم النادي للاكتتاب العام.
2. تذهب ما نسبته 25% لصالح مؤسسات وشركات غير مملوكة للدولة عن طريق المناقصات.
3. تذهب ما نسبته 12.5 %لصالح الشركات والمؤسسات المملوكة للدولة والتي لم يتم خصخصتها مسبقا.
4. تذهب ما قيمته 2.5% من الأسهم كأسهم خدمات عامه تطرح للبيع فيما بعد.
5. تذهب10% من الأسهم الى الدولة ممثلة بالرئاسة العامة لرعاية الشباب هنا يعني أن الدولة مالها إلا نسبة 22.5% من الأسهم.

حيث ضبطت اللجنة المكلفة بتطبيق إستراتيجية الخوصصة لتحقيق الأهداف المرسومة آلية عمل مقسمة الى 3 مراحل:

1. المرحلة التثقيفية
2. المرحلة التقويمية
3. المرحلة التطويرية.

الخلاصة:

أن التحدث عن أهمية تنمية الاقتصاد في المجال الرياضي يعتبر من أهم المواضيع التي ينبغي أن نقف عليها فأهمية الاقتصاد الرياضي يكمن في إيجاد قاعدة اقتصادية متينة نستطيع من خلالها تفعيل دور الاتحادات والأندية الرياضية في استقطاب البطولات والمسابقات الرياضية المختلفة وهذا بالتأكيد يترجم بتطبيق إستراتيجية الخوصصة في الأندية أين يعود بالنفع إيجابياً على الاقتصاد الوطني نتيجة احترافها ، كما أن نمو الرياضة واقتصادها مرتبط بدعم الشركات للمسابقات والفعاليات الرياضية وهو يعود إيجابياً للشركات التي تستطيع من خلاله إبراز أسمها ومنتجها على الإعلانات واللافتات التجارية وظهورها عبر الإعلانات التلفزيونية فهذا كله ينصب في مصلحة الشركات و الأندية الرياضية.

كما أن العلاقة بين المتغيرين الرياضة التنافسية والاقتصاد تتصل برعاية المصالح التجارية والاستهلاكية أو بمفهوم أخر هو الجسر الخفي الذي تمر من خلاله الشركات لترويج إعلاناتها وسلعها للمشاهدين والمتابعين للمباريات والأحداث الرياضية المختلفة وقد أصبحت الرياضة التنافسية في الوقت الحالي مصدر دخل ثابت لمعظم دول العالم .

ولا سيما بأن الرياضة ساهمت في نمو اقتصاد بعض الدول بل أصبحت الرياضة تمثل دخلاً للاعبين وأبرزهم الأفارقة الذين سجل لهم التاريخ سجل من الشهرة والثروات وأصبحوا أغنى من الدولة وهذا بفضل الرياضة التي أصبحت تدر لهم دخلاً كبيراً .

ولا شك بأن الرياضة التنافسية في الجزائر أصبحت تسير في الطريق الصحيح وعلى خطى ثابتة نحو النمو الاقتصادي من خلال دعم شركات القطاع الخاص وتطبيق نظام الاحتراف أين أصبحت الأندية الرياضية شركات تجارية و تتفاعل مع الرياضة برعاية البطولات والمسابقات المختلفة وذلك لوجود بنية اقتصادية تساعد على دعم مسيرة الرياضة وأيضاً وجود بنية تحتية رياضية تساهم في نمو الاقتصاد الرياضي وتشجع لإقامة البطولات والمسابقات.. ونحو مزيداً من الدعم لرقي بمستوى الأندية الرياضية والرياضة التنافسية في الجزائر.

الباب الثاني
خلفية المعرفية التطبيقية

الفصل الأول

الإجراءات المنهجية للدراسة

الفصل الثاني

عرض وتحليل ومناقشة النتائج

الفصل الأول
الإجراءات المنهجية للدراسة

مناهج الدراسة

مجتمع الدراسة

عينة الدراسة

أدوات جمع البيانات

المعالجة الإحصائية

مجالات الدراسة

1- **مناهج الدراسة** :

يعتبر اختيار المنهج العلمي الملائم من خطوات البحث الأساسية التي تساعد الباحث في تحقيق أهداف الدراسة، واستخدم الباحث في هذه الدراسة المناهج البحثية التالية:

1-1 المنهج التاريخي:

استعرض الباحث في هذا المنهج البحوث والدراسات السابقة والتي لها علاقة مباشرة بموضوع الدراسة، بهدف بيان أهم ما جاء فيها والنتائج والتوصيات التي توصلت إليها، بالإضافة إلى أوجه الشبه والاختلاف بين هذه الدراسات وبين الدراسة الحالية.

1-2 المنهج الوصفي التحليلي:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لتحقيق متطلبات هذا البحث بأسلوب التقارير السردية وهو أسلوب يعتمد على استقراء الدراسات السابقة في مجال الظاهرة الاجتماعية قيد البحث، وفى مجال فلسفة المنهج العلمي حيث يذكر محمد شاهين (2009) عن الفيلسوف (أرنست ناجل Arnest Nagel) أن مفهوم المنهج العلمي عبارة عن تقنية ابتكرها العلماء للتحكم في مجرى الأشياء وهو بذلك مكون من مكونات البحث العلمي وعلى العلماء أن يجددوا من تقنياتهم دون تكرار أو تجميد فاصطناع المنهج يؤدى إلى زيادة المعرفة العلمية ضمن شروط منضبطة ومختارة بعناية، فالانتقال من الحقائق إلى المبادئ أو العكس سمة واضحة للعلم في الوعي العلمي المعاصر والمزج بينهما امرأ في غاية الأهمية فهي الخصائص التي تميز المنهج العلمي أو المنهجية المعاصرة .(محمد شاهين.2009 .ص75)

2- **مجتمع الدراسة :**

اشتمل مجتمع الدراسة على أساتذة الإدارة والاقتصاد والقانون الأعضاء بالأندية الرياضية –الرابطة المحترفة 1 والرابطة المحترفة2 و إطارات سامية في وزارة الشباب والرياضة.

جدول رقم(03) يبين أندية الرابطة المحترفة الأولى لموسم 2011/2010

الرقم	الأندية الرياضية	الرمز
01	جمعية أولمبي الشلف	ASO Chlef
02	شبيبة بجاية	JSM Bejaïa
03	وفاق سطيف	ES Setif
04	إتحاد الحراش	USM EL HARRACH
05	شباب بلوزداد	CR Belouizdad
06	مولودية سعيدة	MC SAIDA

07	مولودية وهران	MC Oran
08	جمعية الخروب	AS KHROUB
09	اتحاد العاصمة	USM Alger
10	مولودية الجزائر	MC Alger
11	وداد تلمسان	WA Tlemcen
12	شبيبة القبائل	JS Kabylie
13	مولودية العلمة	MC EL EULMA
14	إتحاد عنابة	USM Annaba
15	اتحاد البليدة	USM Blida
16	أهلى برج بوعريرج	CA Bordj Bou Arreridj

جدول رقم(04) يبين أندية الرابطة المحترفة الثانية لموسم 2011/2010

الرقم	الاندية الرياضية	الرمز
01	شباب قسنطينة	CONSANTINE CS
02	نصر حسين داي	Dey NA Husseïn
03	شباب باتنة	CA Batna
04	إتحاد بلعباس	Abbes USM Bel
05	أولمبى المدية	OM Médéa
06	رائد القبة	RC Kouba
07	جمعية وهران	ASM Oran
08	سريع المحمدية	Mohamadia SA
09	مولودية باتنة	MSP BATNA
10	ترجي مستغانم	Mostaganem ES
11	إتحاد بسكرة	US BISKRA
12	مولودية قسنطينة	CONSANTINE MO
13	نادي بارادو	PARADOU AC
14	امل مروانة	Merouana AB
15	شبيبة سكيكدة	JSM SKIKDA
16	شباب عين تيموشنت	Temouchent CR

3- عينة الدراسة :

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية من مجتمع الدراسة لكونها أيسر في التطبيق، لأنه إذا أمكن الحصول على عينة كبيرة نسبيًا ومختارة بشكل عشوائي بحيث تمثل المجتمع الأصلي المأخوذة منه، فإن النتائج المستنبطة من دراسة العينة ستتطابق إلى حد كبير مع النتائج المستخلصة من دراسة المجتمع الأصلي(فوزي غرابيه وآخرون.1981. ص25)

وقد بلغ عددهم (150) فردًا من المجتمع الأصلي مشكلين كالتالي:

- 60 أستاذ جامعي.
- 70 فرد من أعضاء أندية الرابطة المحترفة .
- 20 فرد من إطارات في وزارة الشباب والرياضة.

4- أدوات جمع البيانات:

استخدم الباحث في جمع البيانات الاستبيان الذي كان من تصميمه كوسيلة رئيسية لجمع البيانات المرتبطة بالدراسة، واتبع الباحث الخطوات الآتية في إعداد الاستبيان:

- تم الإطلاع على القراءات النظرية للمراجع العلمية والدراسات المرتبطة بموضوع الدراسة للاستفادة منها في الإطار النظري للدراسة.
- تم الإطلاع على الدراسات والبحوث العربية والأجنبية والمرتبطة بموضوع الدراسة وذلك للاستفادة منها في بناء الاستبيان وما تضمنه من محاور وعبارات.
- تم تحديد محاور الدراسة حيث تضمنت (6) محاور ومن ثم عرضها على مجموعة من المحكمين من جامعة الجلفة. جامعة الاغواط. جامعة مستغانم ، جامعة بسكرة وذلك لأخذ موافقتهم حول محاور الدراسة مع إمكانية التعديل أو الإضافة وهذه المحاور هي:
- المحور الأول:السياسة العامة للدولة لتطبيق إستراتيجية خوصصة الأندية الرياضية شمل(11) عبارة.
- المحور الثاني: أسباب ودوافع تطبيق إستراتيجية خوصصة الأندية الرياضية وشمل (09) عبارات.
- المحور الثالث:أهداف إستراتيجية خوصصة الأندية الرياضية وشمل (11) عبارة.
- المحور الرابع: طرق وأساليب إستراتيجية خوصصة الأندية الرياضية وشمل (09) عبارات.
- المحور الخامس: آليات تطبيق إستراتيجية خوصصة الأندية الرياضية وشمل (09) عبارات.
- المحور السادس:متطلبات نجاح إستراتيجية خوصصة الأندية الرياضية وشمل (11) عبارة.

واحتوت المحاور على 60 عبارة ليقوم أفراد العينة بإبداء موافقتهم أو عدم موافقتهم عليها وذلك وفقا لمقياس تدرج ثلاثي: (موافق بثلاث درجات)، (غير متأكد بدرجتان)، (غير أوافق بدرجة واحدة)، بحيث تكون الدرجة العليا [60×3=180] والدرجة الدنيا [60×1=60]

وقد تم اختيار المحكمين حسب المعايير التالية : الحصول على درجة الدكتوراه فـــي وكـــذلك أن يكـــون التخصص قدر الإمكان في مجال الإدارة الرياضية.

الدراسة الاستطلاعية:

أجريت الدراسة الاستطلاعية في الفترة الممتدة من 02 نوفمبر إلى 12 من نفس الشـــهر 2010علـــى عينة قوامها 10 أفراد وذلك بهدف:

1/ التعرف على الإجراءات الإدارية و التنظيمية لتطبيق استمارة الاستبيان .

2/ إمكانية جمع البيانات بطريقة موضوعية تخدم البحث.

3/ التعرف على مدى فهم و استيعاب عينة البحث لعبارات الاستبيان.

4/ تقنين الاستبيان وحساب المعاملات العلمية.

nثبات أداة القياس:

وللتحقق من ثبات الاستبيان قام الباحث باستخدام أسلوب تطبيق وإعادة تطبيق الاســـتبيان علـــى عينـــة عشوائية من مجتمع الدراسة حيث بلغ عددهم20 فردًا وذلك بفاصل زمني مدته 15 يوما بين التطبيقين.

هذا وعولجت النتائج المتحصل عليها بحساب معامل الارتباط بيرسون وبالنظر إلى القيم الجدولية عنـــد مستوى الدلالة (0.01)و(0.05) تحصلنا على:

الجدول رقم (5) يمثل معامل الارتباط بيرسون بين التطبيق الأول و الثاني لمحاور أداة القياس

(ن =20)

المحـــــــــــاور	المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري		معامل الارتباط	مستوى الدلالة
	التطبيق	إعادة التطبيق	التطبيق	إعادة التطبيق		
المحور الأول	2,7	2,8	0,47016	0,52315	0,599**	0,01
المحور الثاني	2,65	2,7	0,67082	0,65695	0,705**	0,01
المحور الثالث	2,8	2,75	0,52315	44426	0,679**	0,01
المحور الرابع	2,6	2,75	0,68056	0,63867	0,605**	0,01
المحور الخامس	2,65	2,8	0,48936	0,52315	0,535*	0,05
المحور السادس	2,45	2,7	0,68633	0,65695	0,549*	0,05
أداة القياس ككل	2,6166	2,425	0,6633672	0,6438135	0,778**	0,01

يبين الجدول أن قيمة معامل الارتباط للاستبيان ككل قد بلغ 0.77 وهذه القيمة أعلى من القيمة الجدولية لمعامل ارتباط بيرسون عند مستوى الدلالة 0.01 و 0.05. هذا وتجدر الإشارة إلى أن كـل المحـاور كانت ثابتة حيث تراوحت معاملات ارتباطها بين 0.53 و 0.70 وعليه يمكـن القـول أن الاسـتبيان بمحاوره ثابت .

n**صدق أداة القياس:** استخدم الباحث الصدق المنطقي و ذلك بحساب الجذر التربيعي لمعامـل الثبـات كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (6) يمثل معامل الارتباط لحساب ثبات الاستبيان ككل بمحاوره والصدق المنطقي

الإحصاءات / المحاور	معامل الارتباط	الصدق المنطقي
المحور الأول	0,599**	0,773
المحور الثاني	0,705**	0,839
المحور الثالث	0,679**	0,824
المحور الرابع	0,605**	0,777
المحور الخامس	0,535*	0,731
المحور السادس	0,549*	0,74
أداة القياس ككل	0,778**	0,882

تراوح الصدق المنطقي لمحاور الاستبيان بين 0.73 و 0.83 أما الصدق المنطقي للأداة ككل فبلغ 0.82 مما يدل على أن الاستبيان يتمتع بصدق منطقي عال بجميع محاوره.

5- المعالجة الإحصائية:

تضمنت المعالجة الإحصائية للدراسة على:

-التكرارات والنسب المئوية.

- الأهمية النسبية

-المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

- صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل بيرسون.

- اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)

وذلك لمعالجة وتحليل البيانات من خلال برنامج (Spss)

6- مجالات الدراسة:

ا. المجال الزمني:

تم تطبيق الاستبيان على عينة الدراسة بعد التأكد من صدق وثبات الأداة في المدة الزمنية من 20 نوفمبر 2010 إلى جانفي 2011. وقد تعمد الباحث تمديد فترة استرجاع استمارات الاستبيان لإكمال الحصول عليها كاملة.

ب. **المجال المكاني**:

تم اختيار المجال المكاني للدراسة في المؤسسات التالية:

- مديريات وزارة الشباب و الرياضة
- جامعة زيان عاشور بالجلفة. جامعة مستغانم. جامعة عمار ثليجي بالاغواط. جامعـــة محمـــد خيضر ببسكرة. جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
- أندية الرابطة المحترفة الأولى والثانية .

ج.**المجال البشري**:

- أساتذة الإدارة والاقتصاد والقانون.
- أساتذة تربية بدنية ورياضية.
- الأعضاء بالأندية الرياضية –الرابطة المحترفة 1 والرابطة المحترفة2.
- إطارات في وزارة الشباب والرياضة.

وقد أدرج الباحث استبيان ثاني موجه إلى الفاعلين في الرياضة الجزائرية لمعرفة مدى تقبلهم لتطبيـــق إستراتيجية خوصصة الأندية الرياضية وأثرها على مستوى الرياضة التنافسية في الجزائـــر. وتحليـــل هذه الرؤية حسب المعطيات الراهنة.

وهذا الاستبيان مختصر في سؤال واحد وهو:

هل توافق على تطبيق إستراتيجية خوصصة الأندية الرياضية في الجزائر؟

نعم ☐ لا ☐

ولمـــــاذا؟

مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من ثلاث فئات رياضية روعي أن يتمثل في أفرادها الجوانب التنظيرية (الأكاديمية) , الرياضية, الإدارية.

الفئة الأولى: أعضاء هيئة التدريس في أقسام التربية البدنية والرياضية في كل من الجامعات الجلفة, الاغواط, ورقلة, بسكرة . وقد اختير الأكاديميون ليمثلوا الجانب التنظيري في الرياضة الذي يعنى بفلسفة وأهداف الرياضة التنافسية.

الفئة الثانية: الرياضيون (نخبة و هواة). وقد اختيروا ليمثلوا الجانب التطبيقي الذي يعرف عن قرب احتياجات الرياضة والرياضيين.

الفئة الثالثة: الإطارات الإدارية في وزارة الشباب والرياضة. وقد اختيروا ليمثلوا الجانب التشريعي الذي يصدر التنظيمات ويسن اللوائح ويعرف عن قرب ما قد يوجد من عوائق وصعوبات .

عينة الدراسة:

تشكلت عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في أقسام التربية البدنية والرياضية والبالغ عددهم (23) أستاذا . ومن الرياضيين البالغ عددهم (65) رياضي ورياضية. و من (52) إداريا وإدارية يشغلون مناصب في مديريات وزارة الشباب والرياضة. وبلغ مجموع أفراد العينة (140) فردا.

تطبيق الاستبيان:

قام الباحث بتوزيع استمارات الاستبيان الثاني في الفترة الممتدة من 20 نـــوفمبر 2010 إلـــى جـــانفي 2011 نفس فترة توزيع استمارات الاستبيان الأول.

المعالجة الإحصائية:

بعد استرجاع استمارات الاستبيان قام الباحث بإجراء تفريغ وتحليل النتائج باستعمال النسب المؤوية.

الفصل الثانـي

عرض وتحليل ومنـاقشة النتائج

عرض وتحليل النتائج

مناقشة النتائج

الاستنتاج العام

1- عرض و تحليل النتائج :

1-1 عرض وتحليل نتائج المحور الأول: السياسة العامة للدولة لتطبيق إستراتيجية خوصصة الأندية الرياضية

لمعرفة دلالة الفروق في المتوسطات الحسابية لتحديد أهمية عبارات المحور الأول تم استعمال كل من اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، والأهمية النسبية.

1-1-1 -تحليل النتائج المتحصل عليها باستعمال اختبار تحليل التباين الأحاديANOVA:

الجدول رقم (7): يبين اختبار تحليل التباين الأحادي لنتائج إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	درجة f	مستوى الدلالة α
المحور الأول	ما بين المجموعات	263.733	10	26.373	* 96.459	0,00
	داخل المجموعات	448.127	1639	0.273		
	المجموع	711.86	1649			

*** دال إحصائيا عند 0.05 و 0.01**

من خلال الجدول (7): نلاحظ أن قيمة F التي تساوي 96.459 عند درجة الحرية 10ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة α = 0.000 و بالتالي فهي دالة عند كل من0.05 و 0.01، و هذا يدل على أن الفرضية الأولى محققة.

و نظرا لوجود فروق معنوية بين متوسطات العبارات فهذا يعني عدم تساوي متوسطي عبارتين على الأقل، و لذلك فإننا نلجأ إلى اختبار معنوية الفرق لكل زوج من العبارات، وهذا باستخدام طريقة المقارنات المتعددة (L.S.D).

الجدول (8): يبين الفروق بين متوسطات النتائج المتحصل عليها و ترتيب عبارات المحور الأول

المقارنات المتعددة LSD	رقـــم العبـــارات		الفرق بين المتوسطين	مستوى الدلالة	الترتيب
	I	J	I – J		
المحـــور الأول	1	2	.62667*	0,00	7
		3	-.40.00667*	0,00	
		4	.27333*	0,00	
		5	.71333*	0,00	
		6	-.20667*	0.001	
		7	.40667*	0,00	
		8	-.23333*	0,00	
		9	-.37333*	0,00	
		10	-.28667*	0,00	
		11	-.36667*	0,00	
	2	1	-.62667*	0,00	10
		3	-1.03333*	0,00	
		4	-.35333*	0,00	
		5	0.08667	0.151	
		6	-.83333*	0,00	
		7	-.22000*	0,00	
		8	-.86000*	0,00	
		9	-1.00000*	0,00	
		10	-.91333*	0,00	
		11	-.99333*	0,00	
	3	1	.40667*	0,00	1
		2	1.03333*	0,00	
		4	.68000*	0,00	
		5	1.12000*	0,00	
		6	.20000*	0.001	
		7	.81333*	0,00	
		8	.17333*	0.004	
		9	0.03333	0.581	
		10	.12000*	0.047	
		11	0.04	0.508	
	4	1	-.27333*	0,00	8
		2	.35333*	0,00	
		3	-.68000*	0,00	
		5	.44000*	0,00	
		6	-.48000*	0,00	
		7	.13333*	0.027	

	0,00	-.50667*	8		
	0,00	-.64667*	9		
	0,00	-.56000*	10		
	0,00	-.64000*	11		
11	0,00	-.71333*	1	5	
	0.151	-.08667-	2		
	0,00	-1.12000*	3		
	0,00	-.44000*	4		
	0,00	-.92000*	6		
	0,00	-.30667*	7		
	0,00	-.94667*	8		
	0,00	-1.08667*	9		
	0,00	-1.00000*	10		
	0,00	-1.08000*	11		
6	0.001	.20667*	1	6	
	0,00	.83333*	2		
	0.001	-.20000*	3		
	0,00	.48000*	4		
	0,00	.92000*	5		
	0,00	.61333*	7		
	0.659	-.02667-	8		
	0.006	-.16667*	9		
	0.185	-.08000-	10		
	0.008	-.16000*	11		
9	0,00	-.40667*	1	7	
	0,00	.22000*	2		
	0,00	-.81333*	3		
	0.027	-.13333*	4		
	0,00	.30667*	5		
	0,00	-.61333*	6		
	0,00	-.64000*	8		
	0,00	-.78000*	9		
	0,00	-.69333*	10		
	0,00	-.77333*	11		
5	0,00	.23333*	1	8	
	0,00	.86000*	2		
	0.004	-.17333*	3		
	0,00	.50667*	4		
	0,00	.94667*	5		
	0.659	0.02667	6		
	0,00	.64000*	7		

	0.021	-.14000*	9		
	0.377	-.05333-	10		
	0.027	-.13333*	11		
2	0,00	.37333*	1	9	
	0,00	1.00000*	2		
	0.581	-.03333-	3		
	0,00	.64667*	4		
	0,00	1.08667*	5		
	0.006	.16667*	6		
	0,00	.78000*	7		
	0.021	.14000*	8		
	0.151	0.08667	10		
	0.912	0.00667	11		
4	0,00	.28667*	1	10	
	0,00	.91333*	2		
	0.047	-.12000*	3		
	0,00	.56000*	4		
	0,00	1.00000*	5		
	0.185	0.08	6		
	0,00	.69333*	7		
	0.377	0.05333	8		
	0.151	-.08667-	9		
	0.185	-.08000-	11		
3	0,00	.36667*	1	11	
	0,00	.99333*	2		
	0.508	-.04000-	3		
	0,00	.64000*	4		
	0,00	1.08000*	5		
	0.008	.16000*	6		
	0,00	.77333*	7		
	0.027	.13333*	8		
	0.912	-.00667-	9		
	0.185	0.08	10		

*** دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05**

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (8) أن كل قيم فروق المتوسطات الحسابية دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05، وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي كل عبارتين .

ومن خلال تحليل نتائج الجدول نجد ان :

العبارة رقم (3) جاءت في الترتيب الأول مما يدل على أن لها أهمية بالنسبة لرأي عينة الدراسة والدليل على ذلك ان جميع فروق المتوسطات الحسابية كانت ايجابية.

العبارة رقم (9) جاءت في الترتيب الثاني أي أن لها أهمية اقل من أهمية العبارة رقم (3)بالنسبة لرأي عينة الدراسة بدليل أن فروق المتوسطات الحسابية كانت سلبية معها.

العبارة رقم(11) جاءت في الترتيب الثالث أي أن لها أهمية اقل من أهمية العبارة رقم (9)بالنسبة لرأي عينة الدراسة بدليل أن فروق المتوسطات الحسابية كانت سلبية مع العبارتين (3)و (9).

العبارة رقم(10) جاءت في الترتيب الرابع أي أن لها أهمية اقل من أهمية العبارة رقم (11)بالنسبة لرأي عينة الدراسة بدليل أن فروق المتوسطات الحسابية كانت سلبية مع العبارات (3)و (9)و (11).

العبارة رقم(8) جاءت في الترتيب الخامس أي أن لها أهمية اقل من أهمية العبارة رقم (10)بالنسبة لرأي عينة الدراسة بدليل أن فروق المتوسطات الحسابية كانت سلبية مع العبارات (3)و (9)و (11) و(10).

العبارة رقم(6) جاءت في الترتيب السادس أي أن لها أهمية اقل من أهمية العبارة رقم (8)بالنسبة لرأي عينة الدراسة بدليل أن فروق المتوسطات الحسابية كانت سلبية مع العبارات (3)و (9)و (11) و(10) و(8).

العبارة رقم(1) جاءت في الترتيب السابع أي أن لها أهمية اقل من أهمية العبارة رقم (6)بالنسبة لرأي عينة الدراسة بدليل أن فروق المتوسطات الحسابية كانت سلبية مع العبارات (3)و (9)و (11) و(10) و(8) و(6).

العبارة رقم(4) جاءت في الترتيب الثامن أي أن لها أهمية اقل من أهمية العبارة رقم (1)بالنسبة لرأي عينة الدراسة بدليل أن فروق المتوسطات الحسابية كانت سلبية مع العبارات (3)و (9)و (11) و(10) و(8) و(6) و(1).

العبارة رقم(7) جاءت في الترتيب التاسع أي أن لها أهمية اقل من أهمية العبارة رقم (4)بالنسبة لرأي عينة الدراسة بدليل أن فروق المتوسطات الحسابية كانت سلبية مع العبارات (3)و (9)و (11) و(10) و(8) و(6) و(1) و(4).

العبارة رقم(2) جاءت في الترتيب العاشر أي أن لها أهمية اقل من أهمية العبارة رقم (7)بالنسبة لرأي عينة الدراسة بدليل أن فروق المتوسطات الحسابية كانت سلبية مع العبارات (3)و (9)و (11) و(10) و(8) و(6) و(1) و(4) و(7).

العبارة رقم(5) جاءت في الترتيب الحادي عشر أي أن لها أهمية اقل من أهمية العبارة رقم (2)بالنسبة لرأي عينة الدراسة بدليل أن فروق المتوسطات الحسابية كانت سلبية مع العبارات (3)و (9)و (11) و(10) و(8) و(6) و(1) و(4) و(7) و(2).

1-1-2- تحليل النتائج المتحصل عليها باستعمال الأهمية النسبية:

الجدول رقم (9) يمثل التكرارات موافق، غير متأكد،غير موافق حسب رأي عينة الدراسة.

المحور الأول		التكرار	النسبة
الدور	موافق	845	51.21
	غير متأكد	444	26.90
	غير موافق	361	21.87
المجموع		1650	100

تحليل:

من خلال الجدول (9) نجد أن نسبة 21.87% من أفراد عينة الدراسة يرون انــه لا وجــود لسياســة واضحة منتهجة من طرف الدولة تدعوا إلى خوصصة الأندية الرياضية بيد انه توجد نسبة 51.21% تري بان لدولة سياسة عامة لتطبيق إستراتيجية الخوصصة في الأندية بالمقابل هناك نسبة 26.9% من أفراد العينة غير متأكد من أن هناك فعلا إستراتيجية واضحة لخوصصة الأندية الرياضية الجزائريــة. وذلك راجع بالدرجة الأولى إلى تطبيق آلية الاحتراف في كرة القدم والقوانين المصاحبة لها التي تدعوا إلى إنشاء الشركات الرياضية التجارية .

المخطط رقم (1) يبين الدائرة النسبية للاستجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الأول



الجدول رقم (10) يمثل التكرارات والنسب المئوية و المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري والأهمية النسبية لعبارات المحور الأول

رقم العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق		غير متأكد		غير موافق		المجموع	الأهمية النسبية	الترتيب
			ك	%	ك	%	ك	%			
1	0,64	2,55	95	63.33	43	28,66	12	8	383	85,11	7
2	0,58	1,92	20	13,33	99	66	31	20,66	289	64,22	10
3	0,19	2,96	144	93,33	6	4	0	0	444	98,66	1
4	0,595	1,85	49	32,66	94	62,66	7	4,66	342	76	8
5	0,62	2,19	22	14,66	82	54,66	46	30,66	276	61,33	11
6	0,513	1,24	120	80	24	16	6	4	414	92	6
7	0,75	1,85	55	36,66	62	41,33	33	22	322	71,55	9
8	0	1	134	89,33	0	0	16	10,66	418	92,88	5
9	0	1	139	92,66	11	7,33	0	0	439	97,55	2
10	0,36	1,16	126	84	24	16	0	0	426	94,66	4
11	0,18	1,03	138	92	12	8	0	0	438	97,33	3

عرض وتحليل النتائج:

بالنسبة للمحور الأول للدراسة المتمثل في السياسة العامة للدولة لتطبيق إستراتيجية خوصصة الأندية الرياضية فإن الجدول رقم (10) يوضح التكرارات والنسب المئوية و المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري والأهمية النسبية لعبارات المحور من وجهة نظر عينه الدراسة.

يتضح من الجدول (10) مايلي:

جاءت العبارة رقم (3) في الترتيب الأول بمجموع درجات 444 درجة حيث جاءت استجابات عينة الدراسة كالتالي:

بلغ تكرار الاستجابة بموافق 144 تكرار بنسبة مئوية بلغت 93.33% بينما كان تكرار الاستجابة بغير متأكد بـ 6 تكرارات وبنسبة مئوية تقدر بـ 4% كما جاء تكرار الاستجابة بغير موافق 00 تكرار وبنسبة مئوية 00% مما يعني أن اتجاه عينة الدراسة للاستجابة بموافق على العبارة والتي تدل على انه يتم تحسين مستوى الأندية الرياضية من خلال تطبيق إستراتيجية الخوصصة.

جاءت العبارة رقم (9) في الترتيب الثاني بمجموع درجات 439 درجة حيث جاءت استجابات عينة الدراسة كالتالي:

بلغ تكرار الاستجابة بموافق 139 تكرار بنسبة مئوية بلغت 92.66% بينما كان تكرار الاستجابة بغير متأكد بـ 11 تكرار وبنسبة مئوية تقدر بـ 7.33% كما جاء تكرار الاستجابة بغير موافق 00 تكرار وبنسبة مئوية 00% مما يعني أن اتجاه عينة الدراسة للاستجابة بموافق على العبارة والتي تدل على أن تطبيق إستراتيجية الخوصصة يجب أن يتم بالتدريج مراعاة للبعد الاجتماعي و السياسي.

و جاءت العبارة رقم(11) في الترتيب الثالث بمجموع درجات 438 درجة حيث جـاءت اسـتجابات عينة الدراسة كالتالي:

بلغ تكرار الاستجابة بموافق 138 تكرار بنسبة مئوية بلغت 92% بينما كان تكرار الاسـتجابة بغيـر متأكد بـ 12 تكرار وبنسبة مئوية تقدر بـ 8% كما جاء تكرار الاستجابة بغير موافـق 00 تكـرار وبنسبة مئوية 00% مما يعني أن اتجاه عينة الدراسة للاستجابة موافق على العبارة والتي تـدل علـى يجب وضع إطار عام تنظيمي يطبق على جميع الأندية الرياضية للمساهمة في خوصصتها .

و جاءت العبارة رقم (10) في الترتيب الرابع بمجموع درجات 426 درجة حيث جاءت اسـتجابات عينة الدراسة كالتالي:

بلغ تكرار الاستجابة بموافق 126 تكرار بنسبة مئوية بلغت 84% بينما كان تكرار الاسـتجابة بغيـر متأكد بـ 24 تكرار وبنسبة مئوية تقدر بـ 16% كما جاء تكرار الاستجابة بغير موافق 00 تكـرار وبنسبة مئوية 00% مما يعني أن اتجاه عينة الدراسة للاستجابة موافق على العبارة والتي تدل على انه يجب الالتزام بتطبيق سياسة اقتصادية واضحة لتحقيق الكفاءة المالية والفنية للأندية الرياضية

و جاءت العبارة رقم (8) في الترتيب الخامس بمجموع درجات 418 درجة حيث جاءت اسـتجابات عينة الدراسة كالتالي:

بلغ تكرار الاستجابة بموافق 134 تكرار بنسبة مئوية بلغت 89.33% بينما كان تكرار الاستجابة بغيـر متأكد بـ 00 تكرار وبنسبة مئوية تقدر بـ 00% كما جاء تكرار الاستجابة بغير موافق 16 تكـرار وبنسبة مئوية 10.66% مما يعني أن اتجاه عينة الدراسة للاستجابة غير متأكد على العبارة والتي تـدل علـى ضرورة التعاون و التكامل بين المستثمر والدولة لإنجاح إستراتيجية الخوصصة في الأندية الرياضية.

و جاءت العبارة رقم (6) في الترتيب السادس بمجموع درجات 414 درجة حيث جاءت اسـتجابات عينة الدراسة كالتالي:

بلغ تكرار الاستجابة بموافق 120 تكرار بنسبة مئوية بلغت 80% بينما كان تكرار الاسـتجابة بغيـر متأكد بـ 24 تكرار وبنسبة مئوية تقدر بـ 16 % كما جاء تكرار الاستجابة بغير موافـق 6 تكـرار وبنسبة مئوية4 % مما يعني أن اتجاه عينة الدراسة للاستجابة غير متأكد على العبارة والتي تدل علـى انـه يتم تحديد جهات أو هيئات مختصة لإصدار تراخيص لتطبيق إستراتيجية الخوصصة في الأندية الرياضية.

و جاءت العبارة رقم (1) في الترتيب السابع بمجموع درجات 383 درجة حيث جـاءت اسـتجابات عينة الدراسة كالتالي:

بلغ تكرار الاستجابة بموافق 95 تكرار بنسبة مئوية بلغت 63.33 % بينما كان تكرار الاستجابة بغير متأكد بـ 43 تكرار وبنسبة مئوية تقدر بـ 28.66% كما جاء تكرار الاستجابة بغير موافق 12 تكرارات وبنسبة مئوية 8 % مما يعني أن اتجاه عينة الدراسة للاستجابة موافق على العبارة والتي تدل على إن الدولة تهتم بوضع التشريعات المناسبة لخوصصة الأندية الرياضية وهذا نظرا للقوانين 10-04 وقانون الاحتراف.

و جاءت العبارة رقم(4) في الترتيب الثامن بمجموع درجات 342 درجة حيث جاءت استجابات عينة الدراسة كالتالي:

بلغ تكرار الاستجابة بموافق 49 تكرار بنسبة مئوية بلغت 32.66 % بينما كان تكرار الاستجابة بغير متأكد بـ 94 تكرار وبنسبة مئوية تقدر بـ 62.66% كما جاء تكرار الاستجابة بغير موافق 07 تكرارات وبنسبة مئوية 4.66 % مما يعني أن اتجاه عينة الدراسة للاستجابة موافق على العبارة والتي تدل على انه يتم إعدادا خطط زمنية لتطبيق إستراتيجية الخوصصة في الأندية الرياضية.

و جاءت العبارة رقم (7) في الترتيب التاسع بمجموع درجات 322 درجة حيث جاءت استجابات عينة الدراسة كالتالي:

بلغ تكرار الاستجابة بموافق 55 تكرار بنسبة مئوية بلغت 36.66 % بينما كان تكرار الاستجابة بغير متأكد بـ 62 تكرار وبنسبة مئوية تقدر بـ 41.33% كما جاء تكرار الاستجابة بغير موافق 33 تكرارات وبنسبة مئوية 22 % مما يعني أن اتجاه عينة الدراسة للاستجابة موافق على العبارة والتي تدل على انه يجب التشجيع على تطوير المنافسة في الاستثمارات والخدمات الجيدة في الأندية الرياضية.

و جاءت العبارة رقم (2) في الترتيب العاشر بمجموع درجات 289 درجة حيث جاءت استجابات عينة الدراسة كالتالي:

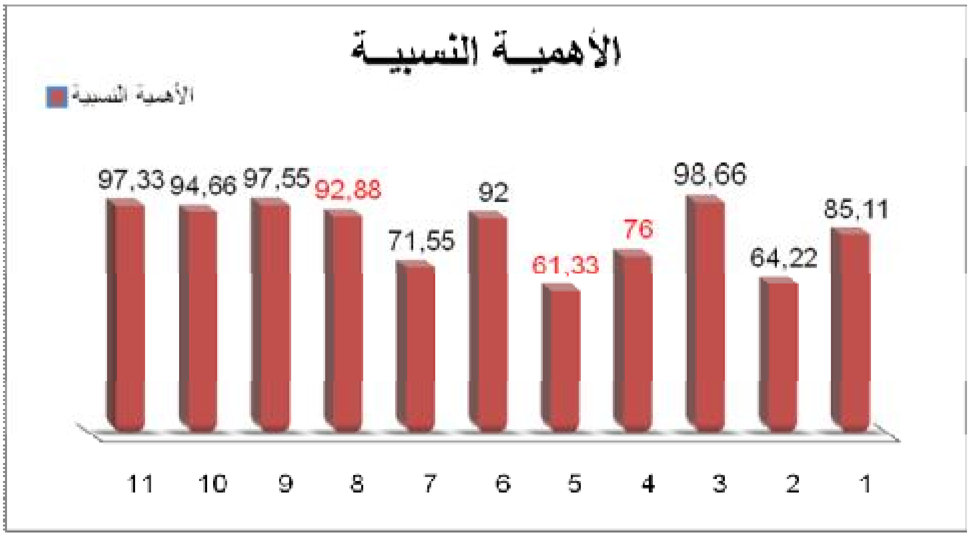
بلغ تكرار الاستجابة بموافق 20 تكرار بنسبة مئوية بلغت 13.33% بينما كان تكرار الاستجابة بغير متأكد بـ 99 تكرار وبنسبة مئوية تقدر بـ 66% كما جاء تكرار الاستجابة بغير موافق 31 تكرارات وبنسبة مئوية 20.66 % مما يعني أن اتجاه عينة الدراسة للاستجابة موافق على العبارة والتي تدل على تتدخل الدولة في حالة مخالفة المستثمرين لبنود العقود المبرمة

و جاءت العبارة رقم (5) في الترتيب الحادي عشر بمجموع درجات 276 درجة حيث جاءت استجابات عينة الدراسة كالتالي:

بلغ تكرار الاستجابة بموافق 22 تكرار بنسبة مئوية بلغت 14.66% بينما كان تكرار الاستجابة بغير متأكد بـ 82 تكرار وبنسبة مئوية تقدر بـ54.66 % كما جاء تكرار الاستجابة بغير موافق 46

تكرار وبنسبة مئوية 30.66% مما يعني أن اتجاه عينة الدراسة للاستجابة موافق على العبارة والتـــي تدل على ضرورة تحرير سوق رأس المال والبنوك لزيادة السهولة المالية .

المخطط رقم (2) يبين الاعمدة البيانية للاهمية النسبية لعبارات المحور الاول



2-1 عرض وتحليل نتائج المحور الثاني:أسباب ودوافع تطبيق إستراتيجية خوصصة الأندية الرياضية

لمعرفة دلالة الفروق في المتوسطات الحسابية لتحديد أهمية عبارات المحور الثاني تم استعمال كل من اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، والأهمية النسبية.

1-2-1- تحليل النتائج المتحصل عليها باستعمال اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA):

الجدول رقم (11): يبين اختبار تحليل التباين الأحادي لنتائج إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	درجة f	مستوى الدلالة α
المحور الثاني	ما بين المجموعات	62.22	8	7.778	54.672*	0
	داخل المجموعات	528.055	3712	0.142		
	المجموع	590.275	3720			

*** دال إحصائيا عند 0.05 و 0.01**

من خلال الجدول (11): نلاحظ أن قيمة F 54.672 عند درجة الحرية 8 ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة α = 0.000 و بالتالي فهي دالة عند كل من0.05 و 0.01، و هذا يدل على أن الفرضية الثانية محققة.

و نظرا لوجود فروق معنوية بين متوسطات العبارات فهذا يعني عدم تساوي متوسطي عبارتين على الأقل، و لذلك فإننا نلجأ إلى اختبار معنوية الفرق لكل زوج من العبارات، وهذا باستخدام طريقة المقارنات المتعددة (L.S.D).

الجدول (12): يبين الفروق بين متوسطات النتائج المتحصل عليها و ترتيب عبارات المحور الثاني.

الترتيب	مستوى الدلالة	الفرق بين المتوسطين	رقـــم العبـــارات		المقارنات المتعددة
		I – J	J	I	LSD
1	0,00	.35673*	2	1	المحور الثاني
	0.211	0.0316	3		
	0,00	.23684*	4		
	1	0	5		
	0,00	.27273*	6		
	1	0	7		
	0,00	.22886*	8		
	0,00	.18627*	9		
9	0,00	-.35673*	1	2	
	0,00	-.32512*	3		
	0,00	-.11988*	4		
	0,00	-.35673*	5		
	0.003	-.08400*	6		
	0,00	-.35673*	7		
	0,00	-.12787*	8		
	0,00	-.17045*	9		
4	0.211	-.03160-	1	3	
	0,00	.32512*	2		
	0,00	.20524*	4		
	0.211	-.03160-	5		
	0,00	.24112*	6		
	0.211	-.03160-	7		
	0,00	.19725*	8		
	0,00	.15467*	9		
8	0,00	-.23684*	1	4	
	0,00	-.11988*	2		
	0,00	-.20524*	3		
	0,00	-.23684*	5		
	0.185	0.03589	6		
	0,00	-.23684*	7		
	0.767	-.00799-	8		
	0.06	-.05057-	9		
1	1	0	1	5	
	0,00	.35673*	2		
	0.211	0.0316	3		

	0,00	.23684*	4		
	0,00	.27273*	6		
	1	0	7		
	0,00	.22886*	8		
	0,00	.18627*	9		
7	0,00	-.27273*	1	6	
	0.003	.08400*	2		
	0,00	-.24112*	3		
	0.185	.03589	4		
	0,00	-.27273*	5		
	0,00	-.27273*	7		
	0.1	-.04387-	8		
	0.001	-.08645*	9		
1	1	0	1	7	
	0,00	.35673*	2		
	0.211	0.0316	3		
	0,00	.23684*	4		
	1	0	5		
	0,00	.27273*	6		
	0,00	.22886*	8		
	0,00	.18627*	9		
6	0,00	-.22886*	1	8	
	0,00	.12787*	2		
	0,00	-.19725*	3		
	0.767	0.00799	4		
	0,00	-.22886*	5		
	0.1	0.04387	6		
	0,00	-.22886*	7		
	0.108	-.04258-	9		
5	0,00	-.18627*	1	9	
	0,00	.17045*	2		
	0,00	-.15467*	3		
	0.06	0.05057	4		
	0,00	-.18627*	5		
	0.001	.08645*	6		
	0,00	-0.18627	7		
	0.108	0.04258	8		

* دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05

نلاحظ من الجدول (12) أن كل قيم فروق المتوسطات الحسابية دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05، وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي كل عبارتين .

من خلال تحليل نتائج الجدول نجد ان :

فالعبارات رقم (1) و(5) و(7) جاءت في الترتيب الأول مما يدل على أن لها أهمية بالنسبة لرأي عينة الدراسة والدليل على ذلك ان جميع فروق المتوسطات الحسابية بين العبارات كانت ايجابية.

العبارة رقم (3) جاءت في الترتيب الرابع أي أن لها أهمية اقل من أهمية العبارات رقم (1) و(5) و(7) بالنسبة لرأي عينة الدراسة بدليل أن فروق المتوسطات الحسابية كانت سلبية معها.

العبارة رقم(9) جاءت في الترتيب الخامس أي أن لها أهمية اقل من أهمية العبارة رقم (3)بالنسبة لرأي عينة الدراسة بدليل أن فروق المتوسطات الحسابية كانت سلبية مع العبارات(1) و(5) و(7) (3).

العبارة رقم(8) جاءت في الترتيب السادس أي أن لها أهمية اقل من أهمية العبارة رقم (9)بالنسبة لرأي عينة الدراسة بدليل أن فروق المتوسطات الحسابية كانت سلبية مع العبارات (1) و(5) و(7) و (3)و (9).

العبارة رقم(6) جاءت في الترتيب السابع أي أن لها أهمية اقل من أهمية العبارة رقم (8)بالنسبة لرأي عينة الدراسة بدليل أن فروق المتوسطات الحسابية كانت سلبية مع العبارات(1) و(5) و(7) و (3)و (9)و (8).

العبارة رقم(4) جاءت في الترتيب الثامن أي أن لها أهمية اقل من أهمية العبارة رقم (6)بالنسبة لرأي عينة الدراسة بدليل أن فروق المتوسطات الحسابية كانت سلبية مع العبارات(1) و(5) و(7) و (3)و (9)و (8) و(6).

العبارة رقم(2) جاءت في الترتيب التاسع أي أن لها أهمية اقل من أهمية العبارة رقم (4)بالنسبة لرأي عينة الدراسة بدليل أن فروق المتوسطات الحسابية كانت سلبية مع العبارات(1) و(5) و(7) و (3)و (9)و (8) و(6) و(4).

1-2-2- تحليل النتائج المتحصل عليها باستعمال الأهمية النسبية:

الجدول رقم (13) يمثل التكرارات موافق، غير متأكد،غير موافق حسب رأي عينة الدراسة.

المحور الثاني		التكرار	النسبة
الدور	موافق	1099	81.40
	غير متأكد	183	13.55
	غير موافق	68	5.03
المجموع		1350	100

تحليل:

من خلال الجدول (13) نجد أن نسبة 81.40 % من أفراد عينة الدراسة يرون انه هناك عدة أسباب ودوافع لتطبيق إستراتيجية الخصخصة في الأندية الرياضية بيد انه توجد نسبة 13.55% وهي نسبة ضعيفة غير متأكدة من هذه الدوافع التي تؤدي بالدولة إلى تطبيق إستراتيجية خوصصة الأندية الرياضية بالمقابل هناك نسبة 5.03% من أفراد العينة غير موافقة على هذه الأسباب والدوافع من وجهة نظرهم.

مخطط يبين الدائرة النسبية للاستجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الثاني



الجدول رقم (14) يوضح التكرارات والنسب المئوية و المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري والأهمية النسبية لعبارات المحور الثاني

رقم العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق		غير متأكد		غير موافق		المجموع	الأهمية النسبية	الترتيب
			ك	%	ك	%	ك	%			
1	0	3	150	100	0	0	0	0	450	100	1
2	0,85	2,34	89	59,33	24	16	37	24,66	362	80,44	9
3	0,21	2,95	143	95,33	7	4,66	0	0	443	98,44	4
4	0,76	2,53	105	70	20	13,33	25	16,66	380	84,44	8
5	0	3	150	100	0	0	0	0	450	100	1
6	0,48	2,64	96	64	54	36	0	0	396	88	7
7	0	3	150	100	0	0	0	0	450	100	1
8	0,49	2,68	104	69,33	44	29,33	2	1,33	402	89,33	6
9	0,5	2,72	112	74,66	34	22,66	4	2,66	408	90,66	5

عرض وتحليل النتائج:

بالنسبة للمحور الثاني للدراسة المتمثل في أسباب و دوافع تطبيق إستراتيجية خوصصة الأندية الرياضية فإن الجدول رقم (14) يوضح التكرارات والنسب المئوية و المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري والأهمية النسبية لعبارات المحور من وجهة نظر عينه الدراسة.

يتضح من الجدول (14) مايلي:

جاءت العبارات رقم (1) , رقم (5) و رقم (7) في الترتيب الأول والأول مكرر مرتين بمجموع درجات 450 درجة حيث جاءت استجابات عينة الدراسة كالتالي:

بلغ تكرار الاستجابة بموافق 150 تكرار بنسبة مئوية بلغت 100 % بينما كان تكرار الاستجابة بغير متأكد بـ 00 تكرارات وبنسبة مئوية تقدر بـ 00% كما جاء تكرار الاستجابة بغير موافق 00 تكرار وبنسبة مئوية 00% مما يعني أن اتجاه عينة الدراسة للاستجابة بموافق على العبارات "الأندية الرياضية تعاني من انخفاض معدلات الربحية" ," ارتباط كرة القدم بالعالمية وبأسواق المال" , "يوجد عجز المالي كبير للعديد من الأندية الرياضية".

و جاءت العبارة رقم (3) في الترتيب الرابع بمجموع درجات 443 درجة حيث جاءت استجابات عينة الدراسة كالتالي:

بلغ تكرار الاستجابة بموافق 143 تكرار بنسبة مئوية بلغت 95.33% بينما كان تكرار الاستجابة بغير متأكد بـ 07 تكرار وبنسبة مئوية تقدر بـ 04.66% كما جاء تكرار الاستجابة بغير موافق 00

تكرار وبنسبة مئوية 00% مما يعني أن اتجاه عينة الدراسة للاستجابة بموافق على العبارة والتي تدل على تحويل الأندية الرياضة إلى شركات تجارية.

و جاءت العبارة رقم (9) في الترتيب الخامس بمجموع درجات 408 درجة حيث جاءت استجابات عينة الدراسة كالتالي:

بلغ تكرار الاستجابة بموافق 112 تكرار بنسبة مئوية بلغت 74.66% بينما كان تكرار الاستجابة بغير متأكد بـ 34 تكرار وبنسبة مئوية تقدر بـ 22.66% كما جاء تكرار الاستجابة بغير موافق 04 تكرار وبنسبة مئوية 2.66% مما يعني أن اتجاه عينة الدراسة للاستجابة موافق على العبارة والتي تدل على مساهمة خوصصة الأندية الرياضية بالارتقاء بالمستوى الصحي للاعبين والتامين عليهم.

و جاءت العبارة رقم (8) في الترتيب السادس بمجموع درجات 402 درجة حيث جاءت استجابات عينة الدراسة كالتالي:

بلغ تكرار الاستجابة بموافق 104 تكرار بنسبة مئوية بلغت 69.33% بينما كان تكرار الاستجابة بغير متأكد بـ 44 تكرار وبنسبة مئوية تقدر بـ 29.33% كما جاء تكرار الاستجابة بغير موافق 02 تكرار وبنسبة مئوية 1.33% مما يعني أن اتجاه عينة الدراسة للاستجابة موافق على العبارة والتي تدل على عدم توفر البنية التحتية اللازمة في الأندية الرياضية.

و جاءت العبارة رقم (6) في الترتيب السابع بمجموع درجات 396 درجة حيث جاءت استجابات عينة الدراسة كالتالي:

بلغ تكرار الاستجابة بموافق 96 تكرار بنسبة مئوية بلغت 64 % بينما كان تكرار الاستجابة بغير متأكد بـ 54 تكرار وبنسبة مئوية تقدر بـ 36 % كما جاء تكرار الاستجابة بغير موافق 00 تكرار وبنسبة مئوية00% مما يعني أن اتجاه عينة الدراسة للاستجابة موافق على العبارة والتي تدل على انخفاض المستوى الأداء الفني والإداري في الأندية الرياضية.

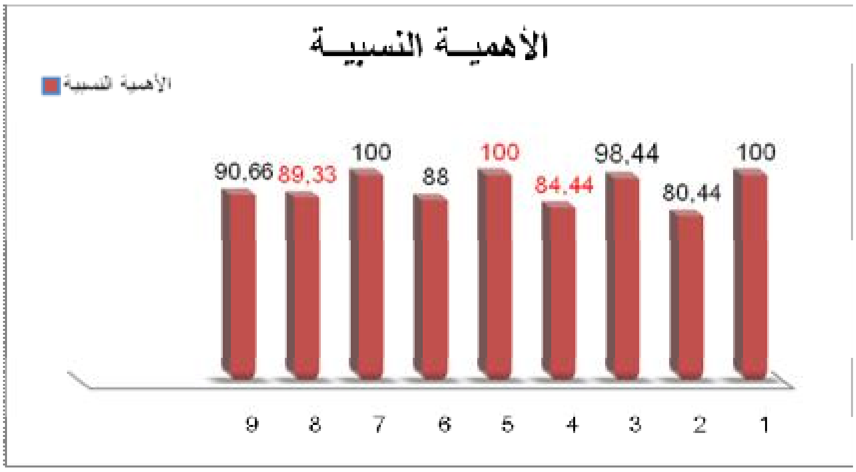
و جاءت العبارة رقم (4) في الترتيب الثامن بمجموع درجات 380 درجة حيث جاءت استجابات عينة الدراسة كالتالي:

بلغ تكرار الاستجابة بموافق 105 تكرار بنسبة مئوية بلغت 70 % بينما كان تكرار الاستجابة بغير متأكد بـ 20 تكرار وبنسبة مئوية تقدر بـ 13.33% كما جاء تكرار الاستجابة بغير موافق 25 تكرارات وبنسبة مئوية 16.66 % مما يعني أن اتجاه عينة الدراسة للاستجابة موافق على العبارة والتي تدل على عدم وجود الإدارة المحترفة في الأندية الرياضية.

و جاءت العبارة رقم (2) في الترتيب التاسع والأخير بمجموع درجات 362 درجة حيث جاءت استجابات عينة الدراسة كالتالي:

بلغ تكرار الاستجابة بموافق 89 تكرار بنسبة مئوية بلغت 59.33 % بينما كان تكرار الاستجابة بغير متأكد بـ 24 تكرار وبنسبة مئوية تقدر بـ 16% كما جاء تكرار الاستجابة بغير موافق 37 تكرارات وبنسبة مئوية 24.66 % مما يعني أن اتجاه عينة الدراسة للاستجابة موافق على العبارة والتي تدل على الاهتمام بالفئات الصغرى المنخرطة في النادي الرياضي .

المخطط يبين الاعمدة البيانية للاهمية النسبية لعبارات المحور الثاني



3-1 عرض وتحليل نتائج المحور الثالث:أهداف إستراتيجية خوصصة الأندية الرياضية

لمعرفة دلالة الفروق في المتوسطات الحسابية لتحديد أهمية عبارات المحور الثالث تم استعمال كل من اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، والأهمية النسبية.

1-3-1-تحليل النتائج المتحصل عليها باستعمال اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA):

الجدول رقم (15): يبين اختبار تحليل التباين الأحادي لنتائج اجابات افراد العينة على عبارات المحور الثالث

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	درجة f	مستوى الدلالة α
المحور الثالث	ما بين المجموعات	91.018	10	9.102	24.275*	0
	داخل المجموعات	614.527	1639	0.375		
	المجموع	705.545	1649			

* دال إحصائيا عند 0.05 و 0.01

من خلال الجدول (15): نلاحظ أن قيمة F 24.275 عند درجة الحرية 10ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة α = 0.000 و بالتالي فهي دالة عند كل من0.05 و 0.01، و هذا يدل على أن الفرضية محققة.

و نظرا لوجود فروق معنوية بين متوسطات العبارات فهذا يعني عدم تساوي متوسطي عبارتين على الأقل، و لذلك فإننا نلجأ إلى اختبار معنوية الفرق لكل زوج من العبارات، وهذا باستخدام طريقة المقارنات المتعددة (L.S.D).

الجدول (16): يبين الفروق بين متوسطات النتائج المتحصل عليها و ترتيب عبارات المحور الثالث

المقارنات المتعددة	رقـــم العبـــارات		الفرق بين المتوسطين	مستوى الدلالة	الترتيب
LSD	I	J	I – J		
المحـــور الثـــالث	1	2	-.06667-	0.346	7
		3	-.34000*	0,00	
		4	-.50667*	0,00	
		5	-.50667*	0,00	
		6	.14667*	0.038	
		7	-.29333*	0,00	
		8	.22000*	0.002	
		9	-.20000*	0.005	
		10	0.02667	0.706	
		11	0.06	0.396	
	2	1	0.06667	0.346	6
		3	-.27333*	0,00	
		4	-.44000*	0,00	
		5	-.44000*	0,00	
		6	.21333*	0.003	
		7	-.22667*	0.001	
		8	.28667*	0,00	
		9	-.13333-	0.06	
		10	0.09333	0.187	
		11	0.00667	0.925	
	3	1	.34000*	0,00	3
		2	.27333*	0,00	
		4	-.16667*	0.019	
		5	-.16667*	0.019	
		6	.48667*	0,00	
		7	0.04667	0.509	
		8	.56000*	0,00	
		9	.14000*	0.048	
		10	.36667*	0,00	
		11	.28000*	0,00	
	4	1	.50667*	0,00	1
		2	.44000*	0,00	
		3	.16667*	0.019	
		5	0	1	
		6	.65333*	0,00	
		7	.21333*	0.003	

	0,00	.72667*	8		
	0,00	.30667*	9		
	0,00	.53333*	10		
	0,00	.44667*	11		
1	0,00	.50667*	1	5	
	0,00	.44000*	2		
	0.019	.16667*	3		
	1	0	4		
	0,00	.65333*	6		
	0.003	.21333*	7		
	0,00	.72667*	8		
	0,00	.30667*	9		
	0,00	.53333*	10		
	0,00	.44667*	11		
10	0.038	-.14667*	1	6	
	0.003	-.21333*	2		
	0,00	-.48667*	3		
	0,00	-.65333*	4		
	0,00	-.65333*	5		
	0,00	-.44000*	7		
	0.3	0.07333	8		
	0,00	-.34667*	9		
	0.09	-.12000-	10		
	0.004	-.20667*	11		
4	0,00	.29333*	1	7	
	0.001	.22667*	2		
	0.509	-.04667-	3		
	0.003	-.21333*	4		
	0.003	-.21333*	5		
	0,00	.44000*	6		
	0,00	.51333*	8		
	0.187	0.09333	9		
	0,00	.32000*	10		
	0.001	.23333*	11		
11	0.002	-.22000*	1	8	
	0,00	-.28667*	2		
	0,00	-.56000*	3		
	0,00	-.72667*	4		
	0,00	-.72667*	5		
	0.3	-.07333-	6		
	0,00	-.51333*	7		

	0,00	-.42000*	9		
	0.006	-.19333*	10		
	0,00	-.28000*	11		
5	0.005	.20000*	1	9	
	0.06	0.13333	2		
	0.048	-.14000*	3		
	0,00	-.30667*	4		
	0,00	-.30667*	5		
	0,00	.34667*	6		
	0.187	-.09333-	7		
	0,00	.42000*	8		
	0.001	.22667*	10		
	0.048	.14000*	11		
9	0.706	-.02667-	1	10	
	0.187	-.09333-	2		
	0,00	-.36667*	3		
	0,00	-.53333*	4		
	0,00	-.53333*	5		
	0.09	0.12	6		
	0,00	-.32000*	7		
	0.006	.19333*	8		
	0.001	-.22667*	9		
	0.22	-.08667-	11		
8	0.396	-.06000-	1	11	
	0.925	-.00667-	2		
	0,00	-.28000*	3		
	0,00	-.44667*	4		
	0,00	-.44667*	5		
	0.004	.20667*	6		
	0.001	-.23333*	7		
	0,00	.28000*	8		
	0.048	-.14000*	9		
	0.22	0.08667	10		

*** دال احصائيا عند مستوى الدلالة 0.05**

نلاحظ من الجدول (16) أن كل قيم فروق المتوسطات الحسابية دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05، وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي كل عبارتين .

من خلال تحليل نتائج الجدول نجد ان :

فالعبارتين رقم (4) و (5) جاءت في الترتيب الأول مما يدل على أن لهما أهمية بالنسبة لرأي عينة الدراسة والدليل على ذلك ان جميع فروق المتوسطات الحسابية كانت ايجابية.

العبارة رقم (3) جاءت في الترتيب الثالث أي أن لها أهمية اقل من أهمية العبارتين رقم (4) و (5)بالنسبة لرأي عينة الدراسة بدليل أن فروق المتوسطات الحسابية كانت سلبية معها.

العبارة رقم(7) جاءت في الترتيب الرابع أي أن لها أهمية اقل من أهمية العبارة رقم (3)بالنسبة لرأي عينة الدراسة بدليل أن فروق المتوسطات الحسابية كانت سلبية مع العبارات(4) و (5)و (3).

العبارة رقم(9) جاءت في الترتيب الخامس أي أن لها أهمية اقل من أهمية العبارة رقم (7)بالنسبة لرأي عينة الدراسة بدليل أن فروق المتوسطات الحسابية كانت سلبية مع العبارات(4) و (5)و (3)و (7).

العبارة رقم(2) جاءت في الترتيب السادس أي أن لها أهمية اقل من أهمية العبارة رقم (9)بالنسبة لرأي عينة الدراسة بدليل أن فروق المتوسطات الحسابية كانت سلبية مع العبارات(4) و (5)و (3)و (7)و (9).

العبارة رقم(1) جاءت في الترتيب السابع أي أن لها أهمية اقل من أهمية العبارة رقم (2)بالنسبة لرأي عينة الدراسة بدليل أن فروق المتوسطات الحسابية كانت سلبية مع العبارات (4) و (5)و (3)و (7)و (9) و(2).

العبارة رقم(11) جاءت في الترتيب الثامن أي أن لها أهمية اقل من أهمية العبارة رقم (1)بالنسبة لرأي عينة الدراسة بدليل أن فروق المتوسطات الحسابية كانت سلبية مع العبارات (4) و (5)و (3)و (7)و (9) و(2) و(1).

العبارة رقم(10) جاءت في الترتيب التاسع أي أن لها أهمية اقل من أهمية العبارة رقم (11)بالنسبة لرأي عينة الدراسة بدليل أن فروق المتوسطات الحسابية كانت سلبية مع العبارات (4) و (5)و (3)و (7)و (9) و(2) و(1) و(11).

العبارة رقم(6) جاءت في الترتيب العاشر أي أن لها أهمية اقل من أهمية العبارة رقم (10)بالنسبة لرأي عينة الدراسة بدليل أن فروق المتوسطات الحسابية كانت سلبية مع العبارات (4) و (5)و (3)و (7)و (9) و(2) و(1) و(11) و(10).

العبارة رقم(8) جاءت في الترتيب الحادي عشر أي أن لها أهمية اقل من أهمية العبارة رقم (6)بالنسبة لرأي عينة الدراسة بدليل أن فروق المتوسطات الحسابية كانت سلبية مع العبارات (4) و (5)و (3)و (7)و (9) و(2) و(1) و(11) و(10)و(6).

1-3-2- تحليل النتائج المتحصل عليها باستعمال الأهمية النسبية:

الجدول رقم (17) يمثل التكرارات موافق، غير متأكد،غير موافق حسب رأي عينة الدراسة.

المحور الثالث		التكرار	النسبة
الدور	موافق	172	10.4
	غير متأكد	265	16.1
	غير موافق	1213	73.5
المجموع		1650	100

تحليل:

من خلال الجدول (17) نجد أن نسبة 73.5 % من أفراد عينة الدراسة يرون أن هناك أهداف أخرى لخصخصة الأندية الرياضية غير التي وضعت في الاستبيان بيد انه توجد نسبة 10.4% تري بان هذه الأهداف هي من بين الأهداف الكثيرة لخوصصة الأندية بالمقابل هناك نسبة 16.1% من أفراد العينة غير متأكد من أن هذه الأهداف .

مخطط يبين الدائرة النسبية للاستجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الثالث



الجدول رقم (18) يوضح التكرارات والنسب المئوية و المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري والأهمية النسبية لعبارات المحور الثالث

رقم العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق ك	موافق %	غير متأكد ك	غير متأكد %	غير موافق ك	غير موافق %	المجموع	الأهمية النسبية	الترتيب
1	0,8	2,49	104	69,33	16	10,66	30	20	374	83,11	7
2	0,67	2,56	99	66	36	24	15	10	384	85,33	6
3	0,37	2,83	125	83,33	25	16,66	0	0	425	94,44	3
4	0	3	150	100	0	0	0	0	450	100	1
5	0	3	150	100	0	0	0	0	450	100	1
6	0,81	2,34	84	56	34	22,66	32	21,33	352	78,22	10
7	0,41	2,78	118	78,66	32	21,33	0	0	418	92.42	4
8	0,86	2,27	82	54,66	27	18	41	27,33	341	75,77	11
9	0,59	2,69	114	76	26	17,33	10	6,666	404	89,77	5
10	0,76	2,46	95	63,33	30	20	25	16,66	370	82,22	9
11	0,71	2,48	92	61,33	39	26	19	12,66	373	82,88	8

عرض وتحليل النتائج:

بالنسبة للمحور الثالث للدراسة المتمثل في أهداف إستراتيجية خوصصة الأندية الرياضية فإن الجدول رقم (18) يوضح التكرارات والنسب المئوية و المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري والأهمية النسبية لعبارات المحور من وجهة نظر عينه الدراسة.

يتضح من الجدول (18) مايلي:

جاءت العبارتين رقم(4) و رقم (5) في الترتيب الأول والأول مكرر بمجموع درجات 450 درجة حيث جاءت استجابات عينة الدراسة كالتالي:

بلغ تكرار الاستجابة بموافق 150 تكرار بنسبة مئوية بلغت 100 % بينما كان تكرار الاستجابة بغير متأكد بـ 00 تكرارات وبنسبة مئوية تقدر بـ 00% كما جاء تكرار الاستجابة بغير موافق 00 تكرار وبنسبة مئوية 00% مما يعني أن اتجاه عينة الدراسة للاستجابة بموافق على العبارتين والتي تدلان على ترشيد وتخفيض الإنفاق الحكومي على الأندية الرياضية و تخفيض حجم الديون في الأندية الرياضية وزيادة الربحية .

جاءت العبارة رقم (3) في الترتيب الثالث بمجموع درجات 425 درجة حيث جاءت استجابات عينة الدراسة كالتالي:

بلغ تكرار الاستجابة بموافق 125 تكرار بنسبة مئوية بلغت 83.33% بينما كان تكرار الاستجابة بغير متأكد بـ 25 تكرار وبنسبة مئوية تقدر بـ 16.66% كما جاء تكرار الاستجابة بغير موافق 00

تكرار وبنسبة مئوية 00% مما يعني أن اتجاه عينة الدراسة للاستجابة بموافق على العبارة والتي تدل على المشاركة الايجابية للأندية في البطولات القارية

و جاءت العبارة رقم (7) في الترتيب الرابع بمجموع درجات 418 درجة حيث جاءت استجابات عينة الدراسة كالتالي:

بلغ تكرار الاستجابة بموافق 118 تكرار بنسبة مئوية بلغت 78.66 % بينما كان تكرار الاستجابة بغير متأكد بـ 32 تكرار وبنسبة مئوية تقدر بـ 21.33% كما جاء تكرار الاستجابة بغير موافق 00 تكرارات وبنسبة مئوية 00 % مما يعني أن اتجاه عينة الدراسة للاستجابة موافق على العبارة والتي تدل على تنمية الموارد البشرية ورفع كفاءتها الإنتاجية والخدمية.

و جاءت العبارة رقم (9) في الترتيب الخامس بمجموع درجات 404 درجة حيث جاءت استجابات عينة الدراسة كالتالي:

بلغ تكرار الاستجابة بموافق 114 تكرار بنسبة مئوية بلغت 76 % بينما كان تكرار الاستجابة بغير متأكد بـ 26 تكرار وبنسبة مئوية تقدر بـ 17.33% كما جاء تكرار الاستجابة بغير موافق 10 تكرار وبنسبة مئوية 6.66 % مما يعني أن اتجاه عينة الدراسة للاستجابة موافق على العبارة والتي تدل على تشجيع اللامركزية في إدارة الأندية الرياضية.

و جاءت العبارة رقم (2) في الترتيب السادس بمجموع درجات 384 درجة حيث جاءت استجابات عينة الدراسة كالتالي:

بلغ تكرار الاستجابة بموافق 99 تكرار بنسبة مئوية بلغت 66 % بينما كان تكرار الاستجابة بغير متأكد بـ 36 تكرار وبنسبة مئوية تقدر بـ 24 % كما جاء تكرار الاستجابة بغير موافق 15 تكرار وبنسبة مئوية 10 % مما يعني أن اتجاه عينة الدراسة للاستجابة موافق على العبارة والتي تدل على تحسين مستوى الفعالية للاعبين خلال المباريات.

و جاءت العبارة رقم (1) في الترتيب السابع بمجموع درجات 374 درجة حيث جاءت استجابات عينة الدراسة كالتالي:

بلغ تكرار الاستجابة بموافق 104 تكرار بنسبة مئوية بلغت 69.33 % بينما كان تكرار الاستجابة بغير متأكد بـ 16 تكرار وبنسبة مئوية تقدر بـ 10.66% كما جاء تكرار الاستجابة بغير موافق 30 تكرار وبنسبة مئوية 20 % مما يعني أن اتجاه عينة الدراسة للاستجابة موافق على العبارة والتي تدل على إزالة الخلل مابين حجم الإيرادات وحجم المصروفات.

و جاءت العبارة رقم (11) في الترتيب الثامن بمجموع درجات 373 درجة حيث جاءت استجابات عينة الدراسة كالتالي:

بلغ تكرار الاستجابة بموافق 92 تكرار بنسبة مئوية بلغت 61.33 % بينما كان تكرار الاستجابة بغير متأكد بـ 39 تكرار وبنسبة مئوية تقدر بـ 26 % كما جاء تكرار الاستجابة بغير موافق 19 تكرارات وبنسبة مئوية 12.66 % مما يعني أن اتجاه عينة الدراسة للاستجابة موافق على العبارة والتي تدل على جذب رؤوس الأموال من الخارج للاستثمار في الرياضة .

و جاءت العبارة رقم (10) في الترتيب التاسع بمجموع درجات 370 درجة حيث جاءت استجابات عينة الدراسة كالتالي:

بلغ تكرار الاستجابة بموافق 95 تكرار بنسبة مئوية بلغت 63.33 % بينما كان تكرار الاستجابة بغير متأكد بـ 30 تكرار وبنسبة مئوية تقدر بـ 20 % كما جاء تكرار الاستجابة بغير موافق 25 تكرارات وبنسبة مئوية 16.66 % مما يعني أن اتجاه عينة الدراسة للاستجابة موافق على العبارة والتي تدل على التسيير الذاتي للأندية في المدخلات والمخرجات.

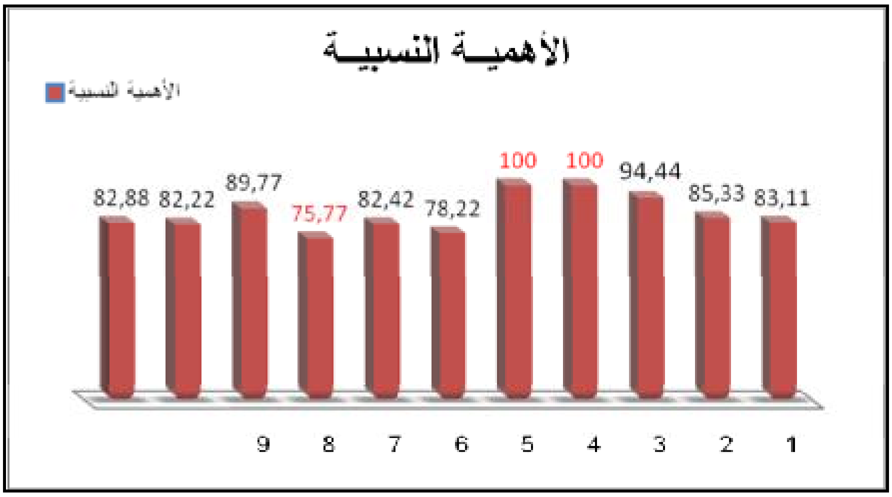
و جاءت العبارة رقم (6) في الترتيب العاشر بمجموع درجات 352 درجة حيث جاءت استجابات عينة الدراسة كالتالي:

بلغ تكرار الاستجابة بموافق 84 تكرار بنسبة مئوية بلغت 56 % بينما كان تكرار الاستجابة بغير متأكد بـ 34 تكرار وبنسبة مئوية تقدر بـ 22.66 % كما جاء تكرار الاستجابة بغير موافق 32 تكرار وبنسبة مئوية 21.33% مما يعني أن اتجاه عينة الدراسة للاستجابة موافق على العبارة والتي تدل على إدخال الإصلاح التنظيمي للهياكل العاملة في القطاع الرياضي.

و أخيرا جاءت العبارة رقم (8) في الترتيب الحادي عشر بمجموع درجات 341 درجة حيث جاءت استجابات عينة الدراسة كالتالي:

بلغ تكرار الاستجابة بموافق 82 تكرار بنسبة مئوية بلغت 54.66 % بينما كان تكرار الاستجابة بغير متأكد بـ 27 تكرار وبنسبة مئوية تقدر بـ 18 % كما جاء تكرار الاستجابة بغير موافق 41 تكرار وبنسبة مئوية 27.33% مما يعني أن اتجاه عينة الدراسة للاستجابة موافق على العبارة والتي تدل على الاستفادة من الموارد المالية في تطوير البنية التحتية وتمويل مشاريع جديدة في الدولة.

المخطط يبين الاعمدة البيانية للاهمية النسبية لعبارات المحور الثالث



1-4 عرض وتحليل نتائج المحور الرابع:طرق وأساليب إستراتيجية خوصصة الأندية الرياضية

لمعرفة دلالة الفروق في المتوسطات الحسابية لتحديد أهمية عبارات المحور الرابع تم استعمال كل من اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، والأهمية النسبية.

1-1-1- تحليل النتائج المتحصل عليها باستعمال اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA):

الجدول رقم (19): يبين اختبار تحليل التباين الأحادي لنتائج إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الرابع

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	درجة f	مستوى الدلالة α
المحور الرابع	ما بين المجموعات	158.904	8	19.863	*78.049	0
	داخل المجموعات	944.676	3712	0.254		
	المجموع	1103.58	3720			

*** دال إحصائيا عند 0.05 و 0.01**

من خلال الجدول (19): نلاحظ أن قيمة F عند درجة الحرية 8 ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة α = 0.000 و بالتالي فهي دالة عند كل من0.05 و 0.01، و هذا يدل على أن الفرضية محققة.

و نظرا لوجود فروق معنوية بين متوسطات العبارات فهذا يعني عدم تساوي متوسطي عبارتين على الأقل، و لذلك فإننا نلجأ إلى اختبار معنوية الفرق لكل زوج من العبارات، وهذا باستخدام طريقة المقارنات المتعددة (L.S.D).

الجدول (20): يبين الفروق بين متوسطات النتائج المتحصل عليها و ترتيب عبارات المحور الرابع

المقارنات المتعددة	رقـــــــم العبـــــــارات		الفرق بين المتوسطين	مستوى الدلالة	الترتيب
LSD	I	J	I – J		
المحور الرابع	1	2	-.11825*	0.001	5
		3	-.10819*	0.001	
		4	-.12702*	0,00	
		5	.54000*	0,00	
		6	.00687	0.843	
		7	.11333*	0.001	
		8	.01900	0.583	
		9	-.13863*	0,00	
	2	1	-.11825*	0.001	4
		3	0.01006	0.782	
		4	-.00877-	0.816	
		5	.65825*	0,00	
		6	.11138*	0.003	
		7	.23158*	0,00	
		8	.09924*	0.008	
		9	-.02038-	0.582	
	3	1	.10819*	0.001	2
		2	-.01006-	0.782	
		4	.01883	0.593	
		5	.64819*	0,00	
		6	.10132*	0.004	
		7	.22152*	0,00	
		8	.08918*	0.01	
		9	.03044	0.379	
	4	1	.12702*	0,00	2
		2	0.00877	0.816	
		3	0.01883	0.593	
		5	.66702*	0,00	
		6	.12015*	0.001	
		7	.24035*	0,00	
		8	.10801*	0.003	
		9	-.01161-	0.747	
	5	1	-.54000*	0,00	9
		2	-.65825*	0,00	
		3	-.64819*	0,00	

	0,00	-.66702*	4		
	0,00	-.54687*	6		
	0,00	-.42667*	7		
	0,00	-.55900*	8		
	0,00	-.67863*	9		
6	0.843	0.00687	1	6	
	0.003	-.11138*	2		
	0.004	-.10132*	3		
	0.001	-.12015*	4		
	0,00	.54687*	5		
	0.001	.12020*	7		
	0.734	-.01214-	8		
	0,00	-.13176*	9		
8	0.001	-.11333*	1	7	
	0,00	-.23158*	2		
	0,00	-.22152*	3		
	0,00	-.24035*	4		
	0,00	.42667*	5		
	0.001	-.12020*	6		
	0,00	-.13234*	8		
	0,00	-.25196*	9		
6	0.583	0.019	1	8	
	0.008	-.09924*	2		
	0.01	-.08918*	3		
	0.003	-.10801*	4		
	0,00	-.55900*	5		
	0.734	0.01214	6		
	0,00	.13234*	7		
	0.001	-.11962*	9		
1	0,00	.13863*	1	9	
	0.582	0.02038	2		
	0.379	0.03044	3		
	0.747	0.01161	4		
	0,00	.67863*	5		
	0,00	.13176*	6		
	0,00	.25196*	7		
	0.001	.11962*	8		

* دال احصائيا عند مستوى الدلالة 0.05

نلاحظ من الجدول (20) أن كل قيم فروق المتوسطات الحسابية دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05، وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي كل عبارتين .

من خلال تحليل نتائج الجدول نجد ان :

فالعبارة رقم (9) جاءت في الترتيب الأول مما يدل على أن لهما أهمية بالنسبة لرأي عينة الدراسة والدليل على ذلك ان جميع فروق المتوسطات الحسابية كانت ايجابية.

العبارتين رقم (4) و(3) جاءت في الترتيب الثاني أي أن لهما أهمية اقل من أهمية العبارة رقم (9) بالنسبة لرأي عينة الدراسة بدليل أن فروق المتوسطات الحسابية كانت سلبية معها.

العبارة رقم(2) جاءت في الترتيب الرابع أي أن لها أهمية اقل من أهمية العبارة رقم (3)بالنسبة لرأي عينة الدراسة بدليل أن فروق المتوسطات الحسابية كانت سلبية مع العبارات(9) و (4)و (3).

العبارة رقم(1) جاءت في الترتيب الخامس أي أن لها أهمية اقل من أهمية العبارة رقم (2)بالنسبة لرأي عينة الدراسة بدليل أن فروق المتوسطات الحسابية كانت سلبية مع العبارات(9) و (4)و (3)و (2).

العبارتين رقم(6) و(8) جاءت في الترتيب السادس أي أن لها أهمية اقل من أهمية العبارة رقم (1)بالنسبة لرأي عينة الدراسة بدليل أن فروق المتوسطات الحسابية كانت سلبية مع العبارات(9) و (4)و (3)و (2)و (1).

العبارة رقم(7) جاءت في الترتيب الثامن أي أن لها أهمية اقل من أهمية العبارة رقم (8)بالنسبة لرأي عينة الدراسة بدليل أن فروق المتوسطات الحسابية كانت سلبية مع العبارات (9) و (4)و (3)و (2)و (1) و(6) و(8).

العبارة رقم(5) جاءت في الترتيب التاسع أي أن لها أهمية اقل من أهمية العبارة رقم (7)بالنسبة لرأي عينة الدراسة بدليل أن فروق المتوسطات الحسابية كانت سلبية مع العبارات (9) و (4)و (3)و (2)و (1) و(6) و(8) و(7).

1-2-2- تحليل النتائج المتحصل عليها باستعمال الأهمية النسبية:

الجدول رقم (21) يمثل التكرارات موافق، غير متأكد،غير موافق حسب رأي عينة الدراسة.

المحور الرابع		التكرار	النسبة
الدور	موافق	1193	88.37
	غير متأكد	54	4
	غير موافق	103	7.62
المجموع		1350	100

تحليل:

من خلال الجدول (21) نجد أن نسبة 88.37 % من أفراد عينة الدراسة يرون أن هذه هي الأســاليب المتبعة لخصخصة الأندية الرياضية بيد انه توجد نسبة 7.62% وهي نسبة ضعيفة تري بــان ليســت هذه الأساليب فقط التي تجسد الخوصصة بالمقابل هناك نسبة 4 % من أفراد العينة غير متأكد من هذه الأساليب المدرجة في الاستبيان.

مخطط يبين الدائرة النسبية للاستجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الرابع



الجدول رقم (22) يوضح التكرارات والنسب المئوية و المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري والأهمية النسبية لعبارات المحور الرابع

رقم العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق ك	موافق %	غير متأكد ك	غير متأكد %	غير موافق ك	غير موافق %	المجموع	الأهمية النسبية	الترتيب
1	0,5	2,84	136	90,66	5	3,33	9	6	427	94,88	5
2	0,39	2,92	144	96	0	0	6	4	438	97,33	4
3	0,36	2,93	145	96,66	0	0	5	3,33	440	97,77	2
4	0,25	2,93	140	93,33	10	6,666	0	0	440	97,77	2
5	0,94	2,3	96	64	4	2,666	50	33,33	346	76,88	9
6	0,48	2,8	127	84,66	17	11,33	6	4	421	93,55	6
7	0,68	2,73	130	86,66	0	0	20	13,33	410	91,11	8
8	0,5	2,8	128	85,33	15	10	7	4,66	421	93,55	6
9	0,14	2,98	147	98	0	0	3	2	444	98,66	1

عرض وتحليل النتائج:

بالنسبة للمحور الرابع للدراسة المتمثل في طرق و أساليب إستراتيجية خوصصة الأندية الرياضية فإن الجدول رقم (22) يوضح التكرارات والنسب المئوية و المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري والأهمية النسبية لعبارات المحور من وجهة نظر عينه الدراسة.

يتضح من الجدول (22) مايلي:

جاءت العبارة رقم (9) في الترتيب الأول بمجموع درجات 444 درجة حيث جاءت استجابات عينة الدراسة كالتالي:

بلغ تكرار الاستجابة بموافق 147 تكرار بنسبة مئوية بلغت 98 % بينما كان تكرار الاستجابة بغير متأكد بـ 00 تكرارات وبنسبة مئوية تقدر بـ 00% كما جاء تكرار الاستجابة بغير موافق 03 تكرارات وبنسبة مئوية 2% مما يعني أن اتجاه عينة الدراسة للاستجابة بموافق على العبارة والتي تدل على انه تمتلك الشركات المساهمة في الأندية الرياضية حق الاشتراك في مجلس إدارة النادي.

جاءت العبارتين رقم (3) و رقم (4) في الترتيب الثاني والثاني مكرر بمجموع درجات 440 درجة حيث جاءت استجابات عينة الدراسة كالتالي:

بالنسبة للعبارة رقم (3) بلغ تكرار الاستجابة بموافق 145 تكرار بنسبة مئوية بلغت 96.66% بينما كان تكرار الاستجابة بغير متأكد بـ 00 تكرار وبنسبة مئوية تقدر بـ 00 % كما جاء تكرار الاستجابة بغير موافق 05 تكرار وبنسبة مئوية 3.33% مما يعني أن اتجاه عينة الدراسة للاستجابة بموافق على العبارة والتي تدل على انه يتم تحويل الأندية الرياضية إلى شركات تجارية.

أما العبارة رقم (4) بلغ تكرار الاستجابة بموافق 140 تكرار بنسبة مئوية بلغت 93.33% بينما كان تكرار الاستجابة بغير متأكد بـ 10 تكرارات وبنسبة مئوية تقدر بـ 6.66% كما جاء تكرار الاستجابة بغير موافق 00 تكرار وبنسبة مئوية 00 % مما يعني أن اتجاه عينة الدراسة للاستجابة موافق على العبارة والتي تدل على يتم خوصصة إدارة الأندية الرياضية دون الأصول .

و جاءت العبارة رقم (2) في الترتيب الرابع بمجموع درجات 438 درجة حيث جاءت استجابات عينة الدراسة كالتالي:

بلغ تكرار الاستجابة بموافق 144 تكرار بنسبة مئوية بلغت 96 % بينما كان تكرار الاستجابة بغير متأكد بـ 00 تكرار وبنسبة مئوية تقدر بـ 00% كما جاء تكرار الاستجابة بغير موافق 06 تكرار وبنسبة مئوية 04 % مما يعني أن اتجاه عينة الدراسة للاستجابة موافق على العبارة والتي تدل على انه يقوم المستثمرين بشراء جزء من أسهم النادي الرياضي .

و جاءت العبارة رقم (1) في الترتيب الخامس بمجموع درجات 427 درجة حيث جاءت استجابات عينة الدراسة كالتالي:

بلغ تكرار الاستجابة بموافق 136 تكرار بنسبة مئوية بلغت 90.66 % بينما كان تكرار الاستجابة بغير متأكد بـ 05 تكرار وبنسبة مئوية تقدر بـ 3.33% كما جاء تكرار الاستجابة بغير موافق 09 تكرار وبنسبة مئوية 06 % مما يعني أن اتجاه عينة الدراسة للاستجابة موافق على العبارة والتي تدل على انه يتم بيع الأندية الرياضية كوحدة كاملة إدارة وأصول للمستثمرين أو المؤسسات الخاصة.

و جاءت العبارتين رقم (6) رقم (8) في الترتيب السادس و السادس مكرر بمجموع درجات 421 درجة حيث جاءت استجابات عينة الدراسة كالتالي:

بالنسبة للعبارة رقم (6) بلغ تكرار الاستجابة بموافق 127 تكرار بنسبة مئوية بلغت 84.66% بينما كان تكرار الاستجابة بغير متأكد بـ 17 تكرار وبنسبة مئوية تقدر بـ 11.33% كما جاء تكرار الاستجابة بغير موافق 06 تكرار وبنسبة مئوية 04 % مما يعني أن اتجاه عينة الدراسة للاستجابة موافق على العبارة والتي تدل على إدارة النادي الرياضي من طرف القطاع الخاص مقابل مبلغ مادي ثابت .

أما بالنسبة للعبارة رقم (8) بلغ تكرار الاستجابة بموافق 128 تكرار بنسبة مئوية بلغت 85.33% بينما كان تكرار الاستجابة بغير متأكد بـ 15 تكرار وبنسبة مئوية تقدر بـ 10 % كما جاء تكرار الاستجابة بغير موافق 07 تكرار وبنسبة مئوية 4.66 % مما يعني أن اتجاه عينة الدراسة للاستجابة موافق على العبارة والتي تدل على انه تمنح الدولة حق عقود الامتياز للمستثمر في الأندية الرياضية.

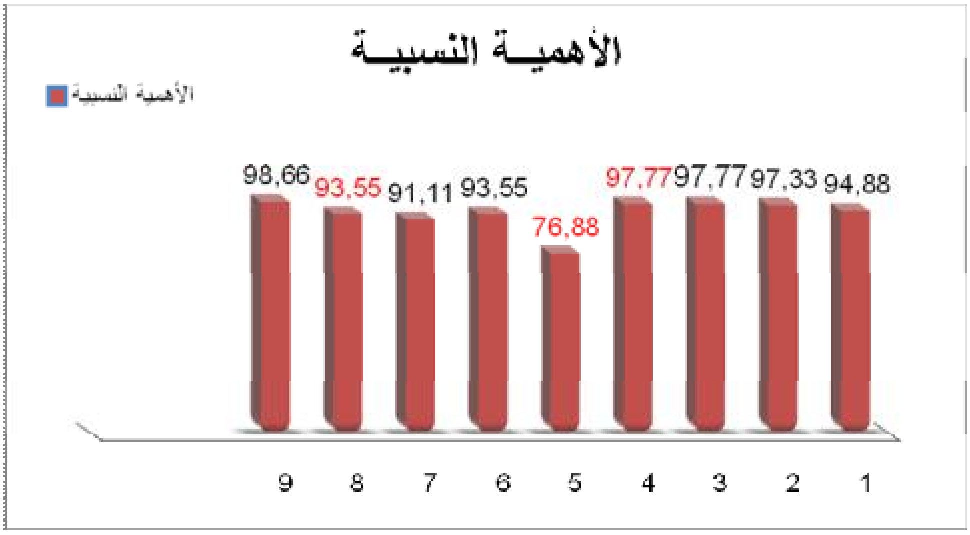
و جاءت العبارة رقم (7) في الترتيب الثامن بمجموع درجات 410 درجة حيث جاءت استجابات عينة الدراسة كالتالي:

بلغ تكرار الاستجابة بموافق 130 تكرار بنسبة مئوية بلغت 86.66 % بينما كان تكرار الاستجابة بغير متأكد بـ 00 تكرار وبنسبة مئوية تقدر بـ 00% كما جاء تكرار الاستجابة بغير موافق 20 تكرارات وبنسبة مئوية 13.33 % مما يعني أن اتجاه عينة الدراسة للاستجابة موافق على العبارة والتي تدل على انه تطرح أسهم النادي الرياضي للاكتتاب العام لزيادة المساهمة الشعبية.

و جاءت العبارة رقم (5) في الترتيب التاسع بمجموع درجات 346 درجة حيث جاءت استجابات عينة الدراسة كالتالي:

بلغ تكرار الاستجابة بموافق 96 تكرار بنسبة مئوية بلغت 64 % بينما كان تكرار الاستجابة بغير متأكد بـ 04 تكرار وبنسبة مئوية تقدر بـ 2.66% كما جاء تكرار الاستجابة بغير موافق 50 تكرارات وبنسبة مئوية 33.33 % مما يعني أن اتجاه عينة الدراسة للاستجابة موافق على العبارة والتي تدل على انه تأجير النادي الرياضي للمستثمر مقابل مبلغ مادي ثابت.

المخطط يبين الاعمدة البيانية للاهمية النسبية لعبارات المحور الرابع



5-1 عرض وتحليل نتائج المحور الخامس: آليات تطبيق إستراتيجية خوصصة الأندية الرياضية.

لمعرفة دلالة الفروق في المتوسطات الحسابية لتحديد أهمية عبارات المحور الخامس تم استعمال كل من اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، والأهمية النسبية.

1-1-1- تحليل النتائج المتحصل عليها باستعمال اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA):

الجدول رقم (23): يبين اختبار تحليل التباين الأحادي لنتائج اجابات افراد العينة على عبارات المحور الخامس

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	درجة f	مستوى الدلالة α
المحور الخامس	ما بين المجموعات	**152.685**	**8**	**19.086**	**152.87***	**0**
	داخل المجموعات	**463.427**	**3712**	**0.125**		
	المجموع	**616.112**	**3720**			

*** دال إحصائيا عند 0.05 و 0.01**

من خلال الجدول (23): نلاحظ أن قيمة F **152.87** عند درجة الحرية 8 ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة α = 0.000 و بالتالي فهي دالة عند كل من0.05 و 0.01، و هذا يدل على أن الفرضية محققة.

و نظرا لوجود فروق معنوية بين متوسطات العبارات فهذا يعني عدم تساوي متوسطي عبارتين على الأقل، و لذلك فإننا نلجأ إلى اختبار معنوية الفرق لكل زوج من العبارات، وهذا باستخدام طريقة طريقة المقارنات المتعددة (L.S.D).

الجدول (24): يبين الفروق بين متوسطات النتائج المتحصل عليها و ترتيب عبارات المحور الخامس

المقارنات المتعددة	رقم العبارات		الفرق بين المتوسطين	مستوى الدلالة	الترتيب
LSD	I	J	I – J		
المحور الخامس	1	2	.55556*	0,00	1
		3	.44921*	0,00	
		4	0	1	
		5	0	1	
		6	.05051*	0.038	
		7	0	1	
		8	.30597*	0,00	
		9	.04902*	0.042	
	2	1	-.55556*	0,00	9
		3	-.10635*	0,00	
		4	-.55556*	0,00	
		5	-.55556*	0,00	
		6	-.50505*	0,00	
		7	-.55556*	0,00	
		8	-.24959*	0,00	
		9	-.50654*	0,00	
	3	1	-.44921*	0,00	8
		2	.10635*	0,00	
		4	-.44921*	0,00	
		5	-.44921*	0,00	
		6	-.39870*	0,00	
		7	-.44921*	0,00	
		8	-.14324*	0,00	
		9	-.40019*	0,00	
	4	1	0	1	1
		2	.55556*	0,00	
		3	.44921*	0,00	
		5	0	1	
		6	.05051*	0.047	
		7	0	1	
		8	.30597*	0,00	
		9	0.04902	0.052	
	5	1	0	1	1
		2	.55556*	0,00	
		3	.44921*	0,00	

	1	0	4		
	0.038	.05051*	6		
	1	0	7		
	0,00	.30597*	8		
	0.042	.04902*	9		
5	0.038	-.05051*	1	6	
	0,00	.50505*	2		
	0,00	.39870*	3		
	0.047	-.05051*	4		
	0.038	-.05051*	5		
	0.038	-.05051*	7		
	0,00	.25547*	8		
	0.952	.00149	9		
1	1	0	1	7	
	0,00	.55556*	2		
	0,00	.44921*	3		
	1	0	4		
	1	0	5		
	0.038	.05051*	6		
	0,00	.30597*	8		
	0.042	.04902*	9		
7	0,00	-.30597*	1	8	
	0,00	.24959*	2		
	0,00	.14324*	3		
	0,00	-.30597*	4		
	0,00	-.30597*	5		
	0,00	-.25547*	6		
	0,00	-.30597*	7		
	0,00	-.25695*	9		
6	0.042	-.04902*	1	9	
	0,00	-.50654*	2		
	0,00	.40019*	3		
	0.052	-.04902-	4		
	0.042	-.04902*	5		
	0.952	0.00149	6		
	0.042	-.04902*	7		
	0,00	.25695*	8		

* دال احصائيا عند مستوى الدلالة 0.05

نلاحظ من الجدول (24) أن كل قيم فروق المتوسطات الحسابية دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05، وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي كل عبارتين .

من خلال تحليل نتائج الجدول نجد ان :

فالعبارات رقم (1)و(4)و(5)و(7) جاءت في الترتيب الأول مما يدل على أن لها أهمية بالنسبة لرأي عينة الدراسة والدليل على ذلك ان جميع فروق المتوسطات الحسابية كانت ايجابية معها .

العبارة رقم (6) جاءت في الترتيب الخامس أي أن لها أهمية اقل من أهمية العبارة رقم (7) بالنسبة لرأي عينة الدراسة بدليل أن فروق المتوسطات الحسابية كانت سلبية معها.

العبارة رقم(9) جاءت في الترتيب السادس أي أن لها أهمية اقل من أهمية العبارة رقم (6)بالنسبة لرأي عينة الدراسة بدليل أن فروق المتوسطات الحسابية كانت سلبية مع العبارات(1)و(4)و(5)و(7) و(6).

العبارة رقم(8) جاءت في الترتيب السابع أي أن لها أهمية اقل من أهمية العبارة رقم (9)بالنسبة لرأي عينة الدراسة بدليل أن فروق المتوسطات الحسابية كانت سلبية مع العبارات(1)و(4)و(5)و(7) و(6)و (9).

العبارة رقم(3) جاءت في الترتيب الثامن أي أن لها أهمية اقل من أهمية العبارة رقم (8)بالنسبة لرأي عينة الدراسة بدليل أن فروق المتوسطات الحسابية كانت سلبية مع العبارات(1)و(4)و(5)و(7) و(6)و (9)و (8).

العبارة رقم(2) جاءت في الترتيب التاسع أي أن لها أهمية اقل من أهمية العبارة رقم (3)بالنسبة لرأي عينة الدراسة بدليل أن فروق المتوسطات الحسابية كانت سلبية مع العبارات (1)و(4)و(5)و(7) و(6)و (9)و (8) و(3).

1-2-2- تحليل النتائج المتحصل عليها باستعمال الأهمية النسبية:

الجدول رقم (25) يمثل التكرارات موافق، غير متأكد،غير موافق حسب رأي عينة الدراسة.

المحور الخامس		التكرار	النسبة
الدور	موافق	1128	83.55
	غير متأكد	179	13.25
	غير موافق	43	3.18
المجموع		1350	100

تحليل:

من خلال الجدول (25) نجد أن نسبة 83.55 % من أفراد عينـــة الدراســـة يوافقـــون علـــى آليـــات الخصخصة الممكن تطبيقها على الأندية الرياضية الجزائرية بيد انه توجد نسبة3.18 % وهـــي نســـبة ضعيفة غير موافقة على آليات الخوصصة المقترحة بالمقابل هناك نسبة 13.25% من أفـــراد العينـــة غير متأكد من هذه الآليات المتبعة لخوصصة الأندية الرياضية.

مخطط يبين الدائرة النسبية للاستجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الخامس



الجدول رقم (26) يوضح التكرارات والنسب المئوية و المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري والأهمية النسبية لعبارات المحور الخامس

رقم العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق		غير متأكد		غير موافق		المجموع	الأهمية النسبية	الترتيب
			ك	%	ك	%	ك	%			
1	0	3	150	100	0	0	0	0	450	100	1
2	0,69	2,21	55	36,66	82	54,66	13	8,66	342	76	9
3	0,55	2,59	94	62,66	41	27,33	15	10	379	84,22	8
4	0	3	150	100	0	0	0	0	450	100	1
5	0	3	150	100	0	0	0	0	450	100	1
6	0,25	2,93	140	93,33	10	6,66	0	0	440	97,77	5
7	0	3	150	100	0	0	0	0	450	100	1
8	0,57	2,6	97	64,66	46	30,66	7	4,66	390	86,66	7
9	0,45	2,89	142	94,66	0	0	8	5,33	434	96,44	6

عرض وتحليل النتائج:

بالنسبة للمحور الخامس للدراسة المتمثل في آليات تطبيق إستراتيجية خوصصة الأندية الرياضية فإن الجدول رقم (26) يوضح التكرارات والنسب المئوية و المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري والأهمية النسبية لعبارات المحور من وجهة نظر عينه الدراسة.

يتضح من الجدول (26) مايلي:

جاءت العبارات رقم (1), رقم (4), رقم (5) ,رقم (7)في الترتيب الأول بمجموع درجات 450 درجة حيث جاءت استجابات عينة الدراسة كالتالي:

بلغ تكرار الاستجابة بموافق 150 تكرار بنسبة مئوية بلغت 100 % بينما كان تكرار الاستجابة بغير متأكد بـ 00 تكرارات وبنسبة مئوية تقدر بـ 00% كما جاء تكرار الاستجابة بغير موافق 00 تكرار وبنسبة مئوية 00% مما يعني أن اتجاه عينة الدراسة للاستجابة بموافق على العبارات والتي تدل على يستفيد المستثمر من الإعفاء الضريبي على الأرباح في الأندية الرياضية "و " يتطلب الاحتراف الرياضي التفرغ الكامل لممارسة النشاط الرياضي " و" يساهم الاحتراف الرياضي في تحسين المستوى الفني للاعبين والإداريين "و" تلعب الشركات المساهمة دور كبير في تمويل الأندية الرياضية ".

جاءت العبارة رقم (6) في الترتيب الخامس بمجموع درجات 440 درجة حيث جاءت استجابات عينة الدراسة كالتالي:

بلغ تكرار الاستجابة بموافق 140 تكرار بنسبة مئوية بلغت 93.33% بينما كان تكرار الاستجابة بغير متأكد بـ 10 تكرار وبنسبة مئوية تقدر بـ 6.66% كما جاء تكرار الاستجابة بغير موافق 00 تكرار وبنسبة مئوية 00% مما يعني أن اتجاه عينة الدراسة للاستجابة بموافق على العبارة والتي تدل على أن الاحتراف الرياضي يعني إدارة واستغلال الوقت.

و جاءت العبارة رقم (9) في الترتيب السادس بمجموع درجات 434 درجة حيث جاءت استجابات عينة الدراسة كالتالي:

بلغ تكرار الاستجابة بموافق 142 تكرار بنسبة مئوية بلغت 94.66% بينما كان تكرار الاستجابة بغير متأكد بـ 00 تكرار وبنسبة مئوية تقدر بـ 00 % كما جاء تكرار الاستجابة بغير موافق 08 تكرار وبنسبة مئوية 4.33% مما يعني أن اتجاه عينة الدراسة للاستجابة موافق على العبارة والتي تدل على" إستراتيجية الخوصصة تساعد على إنشاء مشاريع خاصة تساهم في التمويل الذاتي للأندية الرياضية".

و جاءت العبارة رقم (8) في الترتيب السابع بمجموع درجات 390 درجة حيث جاءت استجابات عينة الدراسة كالتالي:

بلغ تكرار الاستجابة بموافق 97 تكرار بنسبة مئوية بلغت 64.66% بينما كان تكرار الاستجابة بغير متأكد بـ 46 تكرار وبنسبة مئوية تقدر بـ 30.66% كما جاء تكرار الاستجابة بغير موافق 07 تكرار وبنسبة مئوية 4.66% مما يعني أن اتجاه عينة الدراسة للاستجابة موافق على العبارة والتي تدل على انه تساهم البنوك في تسهيلات التمويل للمستثمرين لخوصصة الأندية الرياضية .

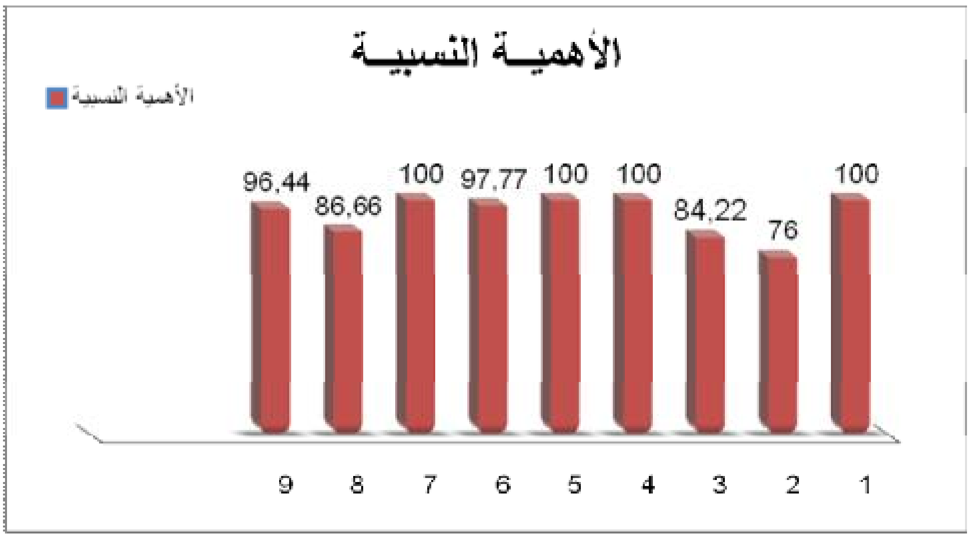
و جاءت العبارة رقم (3) في الترتيب الثامن بمجموع درجات 379 درجة حيث جاءت استجابات عينة الدراسة كالتالي:

بلغ تكرار الاستجابة بموافق 94 تكرار بنسبة مئوية بلغت 62.66 % بينما كان تكرار الاستجابة بغير متأكد بـ 41 تكرار وبنسبة مئوية تقدر بـ 27.33% كما جاء تكرار الاستجابة بغير موافق 15 تكرار وبنسبة مئوية 10 % مما يعني أن اتجاه عينة الدراسة للاستجابة موافق على العبارة والتي تدل على إصدار قوانين تساعد على الاستثمار في الأندية الرياضية .

و جاءت العبارة رقم (2) في الترتيب التاسع بمجموع درجات 342 درجة حيث جاءت استجابات عينة الدراسة كالتالي:

بلغ تكرار الاستجابة بموافق 55 تكرار بنسبة مئوية بلغت 36.66 % بينما كان تكرار الاستجابة بغير متأكد بـ 82 تكرار وبنسبة مئوية تقدر بـ 54.66% كما جاء تكرار الاستجابة بغير موافق 13 تكرارات وبنسبة مئوية 8.66 % مما يعني أن اتجاه عينة الدراسة للاستجابة غير متأكد على العبارة والتي تدل على تتوفر المعلومات المساعدة على الاستثمار في الأندية .

المخطط يبين الاعمدة البيانية للاهمية النسبية لعبارات المحور الخامس



6-1 عرض وتحليل نتائج المحور السادس: متطلبات نجاح إستراتيجية خوصصة الأندية الرياضية

لمعرفة دلالة الفروق في المتوسطات الحسابية لتحديد أهمية عبارات المحور السادس تم استعمال كل من اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، والأهمية النسبية.

1-1-1- تحليل النتائج المتحصل عليها باستعمال اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA):

الجدول رقم (27): يبين اختبار تحليل التباين الأحادي لنتائج اجابات افراد العينة على عبارات المحور السادس

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	درجة f	مستوى الدلالة α
المحور السادس	ما بين المجموعات	63.427	10	6.343	15.862*	0
	داخل المجموعات	655.4	1639	0.4		
	المجموع	718.827	1649			

* دال إحصائيا عند 0.05 و 0.01

من خلال الجدول (27): نلاحظ أن قيمة F عند درجة الحرية 10 ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة α = 0.000 و بالتالي فهي دالة عند كل من0.05 و 0.01، و هذا يدل على أن الفرضية محققة.

و نظرا لوجود فروق معنوية بين متوسطات العبارات فهذا يعني عدم تساوي متوسطي عبارتين على الأقل، و لذلك فإننا نلجأ إلى اختبار معنوية الفرق لكل زوج من العبارات، وهذا باستخدام طريقة طريقة المقارنات المتعددة (L.S.D).

الجدول (28): يبين الفروق بين متوسطات النتائج المتحصل عليها و ترتيب عبارات المحور السادس

المقارنات المتعددة	رقـــــم العبـــــارات		الفرق بين المتوسطين	مستوى الدلالة	الترتيب
LSD	I	J	I – J		
المحـــــور الســـــادس	1	2	.45333*	0	1
		3	.56000*	0	
		4	.45333*	0	
		5	.25333*	0.001	
		6	.19333*	0.008	
		7	.26667*	0	
		8	.16000*	0.029	
		9	.50000*	0	
		10	.53333*	0	
		11	0	1	
	2	1	-.45333*	0	7
		3	0.10667	0.144	
		4	0	1	
		5	-.20000*	0.006	
		6	-.26000*	0	
		7	-.18667*	0.011	
		8	-.29333*	0	
		9	0.04667	0.523	
		10	0.08	0.273	
		11	-.45333*	0	
	3	1	-.56000*	0	11
		2	-.10667-	0.144	
		4	-.10667-	0.144	
		5	-.30667*	0	
		6	-.36667*	0	
		7	-.29333*	0	
		8	-.40000*	0	
		9	-.06000-	0.411	
		10	-.02667-	0.715	
		11	-.56000*	0	
	4	1	-.45333*	0	7
		2	0	1	
		3	0.10667	0.144	
		5	-.20000*	0.006	
		6	-.26000*	0	
		7	-.18667*	0.011	
		8	-.29333*	0	

	0.523	0.04667	9		
	0.273	0.08	10		
	0	-.45333*	11		
5	0.001	-.25333*	1	5	
	0.006	.20000*	2		
	0	.30667*	3		
	0.006	.20000*	4		
	0.411	-.06000-	6		
	0.855	0.01333	7		
	0.201	-.09333-	8		
	0.001	.24667*	9		
	0	.28000*	10		
	0.001	-.25333*	11		
4	0.008	-.19333*	1	6	
	0	.26000*	2		
	0	.36667*	3		
	0	.26000*	4		
	0.411	0.06	5		
	0.315	0.07333	7		
	0.648	-.03333-	8		
	0	.30667*	9		
	0	.34000*	10		
	0.008	-.19333*	11		
6	0	-.26667*	1	7	
	0.011	.18667*	2		
	0	.29333*	3		
	0.011	.18667*	4		
	0.855	-.01333-	5		
	0.315	-.07333-	6		
	0.144	-.10667-	8		
	0.001	.23333*	9		
	0	.26667*	10		
	0	-.26667*	11		
3	0.029	-.16000*	1	8	
	0	.29333*	2		
	0	.40000*	3		
	0	.29333*	4		
	0.201	0.09333	5		
	0.648	0.03333	6		
	0.144	0.10667	7		
	0	.34000*	9		

	0	.37333*	10		
	0.029	-.16000*	11		
9	0	-.50000*	1	9	
	0.523	-.04667-	2		
	0.411	0.06	3		
	0.523	-.04667-	4		
	0.001	-.24667*	5		
	0	-.30667*	6		
	0.001	-.23333*	7		
	0	-.34000*	8		
	0.648	0.03333	10		
	0	-.50000*	11		
10	0	-.53333*	1	10	
	0.273	-.08000-	2		
	0.715	0.02667	3		
	0.273	-.08000-	4		
	0	-.28000*	5		
	0	-.34000*	6		
	0	-.26667*	7		
	0	-.37333*	8		
	0.648	-.03333-	9		
	0	-.53333*	11		
1	1	0	1	11	
	0	.45333*	2		
	0	.56000*	3		
	0	.45333*	4		
	0.001	.25333*	5		
	0.008	.19333*	6		
	0	.26667*	7		
	0.029	.16000*	8		
	0	.50000*	9		
	0	.53333*	10		

*** دال احصائيا عند مستوى الدلالة 0.05**

نلاحظ من الجدول (28) أن كل قيم فروق المتوسطات الحسابية دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05، وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي كل عبارتين .

من خلال تحليل نتائج الجدول نجد ان :

العبارتين رقم (11)و (1) جاءت في الترتيب الأول مما يدل على أن لهما أهمية بالنسبة لرأي عينة الدراسة والدليل على ذلك ان جميع فروق المتوسطات الحسابية كانت ايجابية.

العبارة رقم (8) جاءت في الترتيب الثالث أي أن لها أهمية اقل من أهمية العبارة رقم (11)بالنسبة لرأي عينة الدراسة بدليل أن فروق المتوسطات الحسابية كانت سلبية معها.

العبارة رقم(6) جاءت في الترتيب الرابع أي أن لها أهمية اقل من أهمية العبارة رقم (8)بالنسبة لرأي عينة الدراسة بدليل أن فروق المتوسطات الحسابية كانت سلبية مع العبارتين (1)و (11)و(8).

العبارة رقم(5) جاءت في الترتيب الخامس أي أن لها أهمية اقل من أهمية العبارة رقم (6)بالنسبة لرأي عينة الدراسة بدليل أن فروق المتوسطات الحسابية كانت سلبية مع العبارات (1)و (11)و(8)و (6).

العبارة رقم(7) جاءت في الترتيب السادس أي أن لها أهمية اقل من أهمية العبارة رقم (5)بالنسبة لرأي عينة الدراسة بدليل أن فروق المتوسطات الحسابية كانت سلبية مع العبارات (1)و (11)و(8)و (6). و(5).

العبارتين رقم(4) و(2) جاءت في الترتيب السابع أي أن لهما أهمية اقل من أهمية العبارة رقم (7)بالنسبة لرأي عينة الدراسة بدليل أن فروق المتوسطات الحسابية كانت سلبية مع العبارات (1)و (11)و(8)و (6) و(5) و(7).

العبارة رقم(9) جاءت في الترتيب التاسع أي أن لها أهمية اقل من أهمية العبارة رقم (2)بالنسبة لرأي عينة الدراسة بدليل أن فروق المتوسطات الحسابية كانت سلبية مع العبارات (1)و (11)و(8)و (6) و(5) و(7)و(2) و(4).

العبارة رقم(10) جاءت في الترتيب العاشر أي أن لها أهمية اقل من أهمية العبارة رقم (9)بالنسبة لرأي عينة الدراسة بدليل أن فروق المتوسطات الحسابية كانت سلبية مع العبارات (1)و (11)و(8)و (6) و(5) و(7)و(2) و(4)و(9).

العبارة رقم(3) جاءت في الترتيب الحادي عشر أي أن لها أهمية اقل من أهمية العبارة رقم (10) بالنسبة لرأي عينة الدراسة بدليل أن فروق المتوسطات الحسابية كانت سلبية مع العبارات (1)و (11)و(8)و (6) و(5) و(7)و(2) و(4)و(9) و(10).

1-2-2- تحليل النتائج المتحصل عليها باستعمال الأهمية النسبية:

الجدول رقم (29) يمثل التكرارات موافق، غير متأكد،غير موافق حسب رأي عينة الدراسة.

المحور السادس		التكرار	النسبة
الدور	موافق	1327	80.4
	غير متأكد	138	8.4
	غير موافق	185	11.2
المجموع		1650	100

تحليل:

من خلال الجدول (29) نجد أن نسبة 80.4 % من أفراد عينة الدراسة يوافقون على عبارات المحور متطلبات نجاح إستراتيجية خوصصة الأندية الرياضية بيد انه توجد نسبة 11.2% وهي نسبة ضعيفة غير موافقة على عبارات المحور بالمقابل هناك نسبة 8.4% من أفراد العينة غير متأكدة عبارات المحور.

مخطط يبين الدائرة النسبية للاستجابات أفراد عينة الدراسة على المحور السادس



الجدول رقم (30) يوضح التكرارات والنسب المئوية و المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري والأهمية النسبية لعبارات المحور السادس

رقم العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق		غير متأكد		غير موافق		المجموع	الأهمية النسبية	الترتيب
			ك	%	ك	%	ك	%			
1	0	3	150	100	0	0	0	0	450	100	1
2	0,72	2,54	103	68,66	26	17,33	21	14	382	84,88	7
3	0,87	2,44	104	69,33	8	5,33	38	25,33	366	81,33	11
4	0,75	2,54	106	70,66	20	13,33	24	16	382	84,88	7
5	0,61	2,74	126	84	10	6,66	14	9,33	412	91,55	5
6	0,52	2,8	130	86,66	11	7,33	9	6	421	93,55	4
7	0,66	2,73	128	85,33	4	2,66	18	12	410	91,11	6
8	0,564	2,82	138	92	0	0	12	8	426	94,66	3
9	0,63	2,5	86	57,33	53	35,33	11	7,33	375	83,33	9
10	0,86	2,46	107	71,33	6	4	37	24,66	370	82,22	10
11	0	3	150	100	0	0	0	0	450	100	1

عرض وتحليل النتائج:

بالنسبة للمحور السادس للدراسة المتمثل في متطلبات نجاح إستراتيجية خوصصة الأندية الرياضية فإن الجدول رقم (30) يوضح التكرارات والنسب المئوية و المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري والأهمية النسبية لعبارات المحور من وجهة نظر عينه الدراسة.

يتضح من الجدول (30) مايلي:

جاءت العبارتين رقم (1) و رقم (11) في الترتيب الأول و الأول مكرر بمجموع درجات 450 درجة حيث جاءت استجابات عينة الدراسة كالتالي:

بلغ تكرار الاستجابة بموافق 150 تكرار بنسبة مئوية بلغت 100 % بينما كان تكرار الاستجابة بغير متأكد بـ 00 تكرارات وبنسبة مئوية تقدر بـ 00% كما جاء تكرار الاستجابة بغير موافق 00 تكرار وبنسبة مئوية 00% مما يعني اتجاه عينة الدراسة للاستجابة بموافق على العبارتين " على الحكومة أن تعلن فلسفتها في تطبيق إستراتيجية خوصصة الأندية الرياضية بشكل واضح وأن تعمل على توعية الشعب بأسباب تبنيها لهذه الفلسفة والآثار الناجمة عنها. " و" أخذ الظروف والعوامل المحلية الاقتصادية والاجتماعية والقانونية والسياسية بعين الاعتبار عند رسم وتنفيذ استراتيجيات الخوصصة" على التوالي.

جاءت العبارة رقم (8) في الترتيب الثالث بمجموع درجات 426 درجة حيث جاءت استجابات عينة الدراسة كالتالي:

بلغ تكرار الاستجابة بموافق 138 تكرار بنسبة مئوية بلغت 92 % بينما كان تكرار الاستجابة بغير متأكد بـ 00 تكرار وبنسبة مئوية تقدر بـ 00 % كما جاء تكرار الاستجابة بغير موافق 12 تكرار

وبنسبة مئوية 8% مما يعني أن اتجاه عينة الدراسة للاستجابة بموافق على العبارة والتي تدل على إنشاء وحدة تنظيمية لرقابة الأنشطة التجارية في الأندية الرياضية و جاءت العبارة رقم(6) في الترتيب الرابع بمجموع درجات 421 درجة حيث جاءت استجابات عينة الدراسة كالتالي:

بلغ تكرار الاستجابة بموافق 130 تكرار بنسبة مئوية بلغت 86.66% بينما كان تكرار الاستجابة بغير متأكد بـ 11 تكرار وبنسبة مئوية تقدر بـ 7.33% كما جاء تكرار الاستجابة بغير موافق 9 تكرارات وبنسبة مئوية 6 % مما يعني أن اتجاه عينة الدراسة للاستجابة موافق على العبارة والتي تدل على يجب اختيار الأسلوب المناسب لإستراتيجية خوصصة الأندية الرياضية بما يتناسب وظروف المؤسسات.

و جاءت العبارة رقم (5) في الترتيب الخامس بمجموع درجات 412 درجة حيث جاءت استجابات عينة الدراسة كالتالي:

بلغ تكرار الاستجابة بموافق 126 تكرار بنسبة مئوية بلغت 84 % بينما كان تكرار الاستجابة بغير متأكد بـ 10 تكرار وبنسبة مئوية تقدر بـ 6.66% كما جاء تكرار الاستجابة بغير موافق 14 تكرار وبنسبة مئوية 9.33% مما يعني أن اتجاه عينة الدراسة للاستجابة موافق على العبارة والتي تدل على إن المناخ الاستثماري في الأندية الرياضية يعتمد على الحرية الاقتصادية في إطار ما يسمح به القانون الجزائري.

و جاءت العبارة رقم(7) في الترتيب السادس بمجموع درجات 410 درجة حيث جاءت استجابات عينة الدراسة كالتالي:

بلغ تكرار الاستجابة بموافق 128 تكرار بنسبة مئوية بلغت 85.33 % بينما كان تكرار الاستجابة بغير متأكد بـ 4 تكرارات وبنسبة مئوية تقدر بـ 2.66% كما جاء تكرار الاستجابة بغير موافق 18 تكرار وبنسبة مئوية 12 % مما يعني أن اتجاه عينة الدراسة للاستجابة موافق على العبارة والتي تدل تقديم الكثير من الدعم والحوافز من قبل الدولة للاستثمار في الأندية الرياضية كمنح الإعفاءات الجمركية والإعفاء ا لضريبي وتخفيض أجور الماء والطاقة والحصول على الأراضي بأسعار رمزية.

و جاءت العبارتين رقم (2) رقم (4) في الترتيب الخامس والخامس مكرر بمجموع درجات 382 درجة حيث جاءت استجابات عينة الدراسة كالتالي:

بالنسبة للعبارة رقم (2) بلغ تكرار الاستجابة بموافق 103 تكرار بنسبة مئوية بلغت 68.66% بينما كان تكرار الاستجابة بغير متأكد بـ 26 تكرار وبنسبة مئوية تقدر بـ 17.33% كما جاء تكرار

الاستجابة بغير موافق 21 تكرار وبنسبة مئوية 14 % مما يعني أن اتجاه عينة الدراسة للاستجابة موافق على العبارة والتي تدل على توفر أسواق مال نشطة وفعالة خصوصا البنوك لإيجاد السيولة المالية .

أما بالنسبة للعبارة رقم (4) بلغ تكرار الاستجابة بموافق 106 تكرار بنسبة مئوية بلغت 70.66% بينما كان تكرار الاستجابة بغير متأكد بـ 20 تكرار وبنسبة مئوية تقدر بـ 13.33% كما جاء تكرار الاستجابة بغير موافق 24 تكرار وبنسبة مئوية 16 % مما يعني أن موافقة عينة الدراسة للاستجابة موافق على العبارة والتي تدل على تنمية الوعي الاستثماري لدى المستثمرين والمدخرين وتوسيع إدراكهم حول المجالات التي يمكن خوصصتها.

و جاءت العبارة رقم (9) في الترتيب التاسع بمجموع درجات 375 درجة حيث جاءت استجابات عينة الدراسة كالتالي:

بلغ تكرار الاستجابة بموافق 86 تكرار بنسبة مئوية بلغت 57.33 % بينما كان تكرار الاستجابة بغير متأكد بـ 53 تكرار وبنسبة مئوية تقدر بـ 35.33% كما جاء تكرار الاستجابة بغير موافق 11 تكرارات وبنسبة مئوية 7.33 % مما يعني أن اتجاه عينة الدراسة للاستجابة موافق على العبارة والتي تدل على إن إستراتيجية خوصصة الأندية الرياضية تختلف في تطبيقها من دولة إلى أخرى.

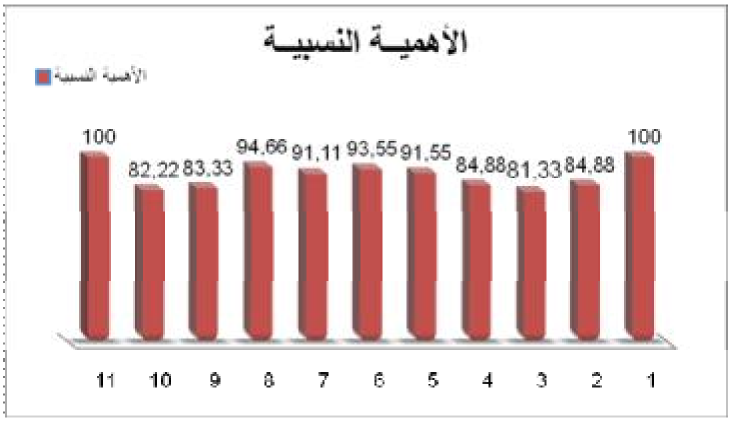
و جاءت العبارة رقم (10) في الترتيب العاشر بمجموع درجات 370 درجة حيث جاءت استجابات عينة الدراسة كالتالي:

بلغ تكرار الاستجابة بموافق 107 تكرار بنسبة مئوية بلغت 71.33 % بينما كان تكرار الاستجابة بغير متأكد بـ 6 تكرار وبنسبة مئوية تقدر بـ 4% كما جاء تكرار الاستجابة بغير موافق 37 تكرارات وبنسبة مئوية 24.66 % مما يعني أن اتجاه عينة الدراسة للاستجابة موافق على العبارة والتي تدل على اختيار التوقيت المناسب لتطبيق إستراتيجية خوصصة الأندية الرياضية من حيث دراسة ظروف السوق .

و جاءت العبارة رقم (3) في الترتيب الحادي عشر بمجموع درجات 366 درجة حيث جاءت استجابات عينة الدراسة كالتالي:

بلغ تكرار الاستجابة بموافق 104 تكرار بنسبة مئوية بلغت 69.33 % بينما كان تكرار الاستجابة بغير متأكد بـ 8 تكرار وبنسبة مئوية تقدر بـ 5.33% كما جاء تكرار الاستجابة بغير موافق 38 تكرارات وبنسبة مئوية 25.33 % مما يعني أن اتجاه عينة الدراسة للاستجابة موافق على العبارة والتي تدل على إصدار التشريعات والقوانين المساعدة على تطبيق إستراتيجية خوصصة الأندية الرياضية.

المخطط يبين الاعمدة البيانية للاهمية النسبية لعبارات المحور السادس



2- مناقشة النتائج:

2-1 مناقشة نتائج الفرضية الاولى :

بدراسة الجدول رقم (7) يمكن ملاحظة أن الأهمية النسبية لعبارات المحـــور الأول السياســـية العامـــة لخوصصة الأندية الرياضية تراوحت ما بين 98.66% و 33.33%

من وجهة نظر عينة الدراسة حيث حصلت العبارة رقم (3) التي نصها" يــتم تحســين مســتوى الأنديــة الرياضية من خلال تطبيق إستراتيجية الخوصصة" على أهمية نســبية 98.66 % وهــذا نــاتج عــن الوضعية التي يعيش فيها معظم الأندية الجزائرية من تدني المستوى الفني والمهاري والبدني للعديد من اللاعبين وهذا ما انعكس على المنتخب الوطني الجزائري بالنظر إلى تعداده الذي يضم المحترفين في البطولات الأجنبية وبعد قوانين الفيفا أرغمت الاتحاد الجزائري إلى دخول رياضة كرة القــدم عــالم الاحتراف حيث أصبح نظام البطولة احترافي برابطة أولى احترافية ورابطة احترافية ثانية ابتداء مــن الموسم الكروي 2011/2010. ويعتقد الباحث أن تطبيق إستراتيجية الخوصصة في الأندية الرياضــية قد يتيح لها التطور و الارتقاء بجميع الجوانب الإدارية والفنية و الماليــة وذلــك بالمقارنــة بالــدول الرأسمالية التي حققت تطورا كبيرا في إدارة الأندية الرياضية.

وجاء في الترتيب الثاني العبارة رقم (9) بأهمية نسبية تقدر بـــ 97.55% حيث تؤكد على انــه يجــب مراعاة البعد الاجتماعي والاقتصادي عند تطبيق إستراتيجية الخوصصة في الأندية الرياضــية وذلــك راجع إلى الاهتمام البالغ من طرف الجماهير وبمحبي النوادي كون النادي الرياضــي هــو مؤسســة تربوية اجتماعية تهدف إلى تربية وتكوين الأفراد ليصبحوا مواطنين أسوياء .

إن أهم ما ترمي إليه إستراتيجية خوصصة الأندية الرياضية هو القضاء على كل المظــاهر الســلبية للبيروقراطية الأجهزة و المصالح الحكومية وعليه لابد أن تؤدي الى تحرير القرار الإداري من هيمنة الأجهزة الحكومية هذا التحرير سيؤدي الى الشفافية و إضفاء المرونة و تسهيل الإجــراءات الإداريــة مما يؤدي الى إيجاد مناخ في مجال الأعمال يشجع المبادرات و يحفز التطور و العمل المبدع.

ولعل الترتيب الثالث للعبارة رقم (11) وبأهمية نسبية 97.33% يدل على أن عينة الدراســة ركــزت على انه يجب وضع إطار عام تنظيمي يطبق على جميع الأندية الرياضية للمساهمة في خوصصــتها ويتم تطبيق إستراتيجية الخوصصة بالتدريج مراعاة للبعد الاجتماعي و السياسي للمجتمع الجزائري.

وتشير إلى أهمية توفير إطار تنظيمي إداري وهيكل مؤسسي للمؤسسة التي تتولى عملية وضع القــرارات المتعلقة بالخوصصة ومتابعتها والإشراف عليها . وأن تقوم الحكومــة برســم الاســتراتيجيات و ضــع السياسات والأهداف على المدى الطويل بحيث لا يتأثر تنفيذها بتغيير الأشخاص في الوزارات.

ويرى شحاته حسام (2002) في دراسة بعنوان نظام مقترح لخصخصة بعض الأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية أين أكد على ضرورة التخطيط الاستراتيجي في عملية تحديد متطلبات تطبيق برنامج الخوصصة في الأندية الرياضية ، وإن أغراض مخرجات نظام الخوصصة تتمثل في الآثار الاقتصادية والاجتماعية ، والآثار السياسية والتشريعية ، والآثار على الحركة الرياضية المتمثلة في تطور الإدارة في الأندية الرياضية وتطور المستويات ونتائج الفرق الرياضية.

أن عبارات السياسة العامة لخوصصة الأندية الرياضية أكدت واتفقت على وجوب الالتزام بتطبيق سياسة اقتصادية واضحة يتم فيها تحسين مستوى الأندية الرياضية لتحقيق الكفاءة المالية والفنية للأندية الرياضية.

كما أوضح الجزاف (1996) من خلال دراسة تجارب دولية في تقليص حجم ودور القطاع العام في الاقتصاد الوطني الجزائري ، والمساهمة في تحقيق أهداف السياسة التنموية الوطنية ولجلب رؤوس الأموال الأجنبية للاستثمار والاستفادة منها في توسعة البنية التحتية وتمويل المشاريع الجديدة في البلاد.وهذا برأي أن الدولة تهتم بوضع الأطر القانونية والتشريعية لتطبيق إستراتيجية خوصصة الأندية الرياضية.

من خلال تحليل النتائج يرى الباحث انه يجب على الدولة تهيئة الرأي العام بقبول فكرة تطبيق إستراتيجية الخوصصة على الأندية الرياضية وذلك من خلال التركيز على الدور الكبير الذي تلعبه وسائل الإعلام المرئية والمسموعة والمكتوبة و الاتجاه نحو تبني آليات اقتصاد السوق و التحرر الاقتصادي في ظل مراقبة الدولة و تنمية وعي المستثمرين و إرشادهم إلى واجباتهم و حقوقهم في ظل إستراتيجية الخوصصة.

ويرى الباحث ضرورة تحديد الإطار القانوني الذي يساعد على معرفة حقوق وواجبات المستثمر لحل كل المشاكل والعراقيل المتوقعة بينه و بين الهيئات الحكومية وتسهيل عملية تطبيق إستراتيجية الخوصصة ومحاربة البيروقراطية.

إن الأنشطة الرياضية التي يتم خوصصتها في الدولة لا تنفصل في إطارها العام عن التعاون بين المستثمر و الحكومة إذا حدثت مخالفات تعارض مع العقود المبرمة حسب العبارة رقم(2) التي كان ترتيبها العاشر بأهمية نسبية تقدر بـ 64.22% و يعتقد الباحث انه بالرغم من تطبيق إستراتيجية الخوصصة وتمكن القطاع الخاص من تسيير شؤون الأندية الرياضية إلا انه يبقى تدخل الدولة في الأمور الرقابية واجبا ضروريا.

وجاءت العبارة رقم (5) في الترتيب الأخير بأهمية نسبية تقدر بـ 61.33% و التي توصي على تحرير سوق المال و خوصصة البنوك لتوفير السيولة المادية عند الاقتراض لتشكيل الأندية الرياضية

وتسييرها وفتح باب الاستثمار الرياضي . وحسب الترتيبات الأخيرة التي عكفت عليها وزارة الشباب والرياضة بالتنسيق مع ممثلي البنوك فقد تم اختيار النوادي وكذا البنوك التي تمولها حيث تعرض على رؤساء النوادي البنوك التي تمول الفرق , فبنك BNA يتكفل بكل من أندية وداد تلمسان, مولودية العلمة, اولمبي المدية,ونصر حسين داي,ومولودية وهران. أما بنك CPA يتكفل بكل من اتحاد البليدة ,اتحاد العاصمة,اتحاد عنابة,مولودية قسنطينة, شباب عين تيموشنت, مولودية الجزائر. بنك BEA يتكفل بكل من رائد القبة ,أهلي برج بوعريريج,جمعية الخروب,اتحاد بلعباس, سريع المحمدية وشبيبة سكيكدة. بنك CNEP يتكفل بفريق بارادو, اتحاد بسكرة,شباب بلوزداد,وفاق سطيف و ترجي مستغانم. بنك BADR يتكفل بكل من اتحاد الحراش,اولمبي اشلف , شباب باتنة ,أمل مروانة ومولودية سعيدة. أما بنك BDLيتكفل بشباب قسنطينة ,شبيبة القبائل ,شبيبة بجاية, مولودية باتنة و جمعية وهران. ومع هذا فان الخزينة العمومية أخذت على عاتقها تحمل أعباء وضمانات الأندية الرياضية المحترفة. ومن خلال مناقشة نتائج المحور الأول فإننا نجد تطابق بين الفرضية الأولى التي نصها " السياسة العامة للدولة من خلال سن القوانين تساهم في تطبيق إستراتيجية الخوصصة في الأندية الرياضية" وما جاء في الجانب التطبيقي حسب رؤية عينة الدراسة.

2-2 مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

بدراسة الجدول رقم (10) يلاحظ أن الأهمية النسبية لعبارات المحور الثاني من وجهة نظر عينة الدراسة تراوحت ما بين 100% و 80.44%

حيث حصلت العبارات رقم (1) , رقم (5) و رقم (7) على الترتيب الأول بأهمية نسبية 100%التي نصها "الأندية الرياضية تعاني من انخفاض معدلات الربحية" "ارتباط كرة القدم بالعالمية وبأسواق المال " " يوجد عجز المالي كبير للعديد من الأندية الرياضية " تعتبر من أهم الأسباب والدوافع إلى تبني إستراتيجية الخوصصة في الأندية الرياضية ومن وجهة نظر اقتصادية مالية هذا ما وقع مع نادي شبيبة القبائل من خلال تصريح لرئيسه بمقاطعة كل المنافسات الإفريقية هذا الموسم 2011/2010. و يرى الباحث أن هناك تدني للمستوي العام للسياسات المالية والإدارية للأندية مما يعيق دون تحقيق أهدافها , وكذلك عدم وجود الاستقرار المالي والإداري مما يعكس المستوي الرياضي بها.

أن أهمية تطبيق إستراتيجية خوصصة الأندية الرياضة قيد الدراسة أكدته آراء الدول والمؤسسات الاقتصادية و كذلك الدراسات والبحوث حيث أشار عويس (1999) إلى أن حصيلة بيع الأندية الرياضية سوف توفر الموارد المالية لاستكمال البنية التحتية للمشروعات الرياضية، وكذلك تجنب الدولة من الاقتراض الداخلي والخارجي الذي يسبب الضغوط على الاقتصاد المحلي ، كما تتيح للدولة حق التصرف

فيها وفقًا لاعتبارات اقتصادية وسياسية واجتماعية وتفادي العجز المالي الذي تتخبط فيه معظم الأندية الرياضية .

إن العبارة رقم (4) التي نصها" تحويل الأندية الرياضية إلى شركات تجارية" تحصلت على الترتيب الرابع بأهمية نسبية 98.44% وهذا لقدرة هذه الشركات على توفير التمويل المالي ما يتيح للأندية جلب المحترفين من لاعبين ومسيرين ومدربين لتعزيز إمكانيات النادي و تحقيق أهدافه سواء على مستوى البطولة الاحترافية أو الكأس أو تمثيل الجزائر في المنافسات الإفريقية. وذلك باعتماد القانون 06-246 أين تتولى مسؤولية النادي الرياضي بصورة كاملة و كذلك دخول المستثمرين ورجال الأعمال في هذا المجال يعني ارتباط كرة القدم بأسواق المال و البورصات مثلها مثل أي شركة أو مؤسسة لها أسهم في تلك الأسواق و هذا ما نجده في الأندية الرياضية الأوربية الاعتماد على الشركات المساهمة التجارية في التمويل للوصول إلى النتائج الايجابية.

و يعتقد الباحث أن هذه النتائج ترجع إلى الحاجات الملحة التي دفعت الأندية الرياضية في الاتجاه نحو تطبيق إستراتيجية الخوصصة لتعظيم حجم العوائد المأمولة لها ورفع الكفاءة الاقتصادية للرياضة التنافسية.

وقد توصلت دراسة الفاعوري ،و أحمد 2002 إلى أن هناك أثار إيجابية إدارية واجتماعية واقتصادية لتطبيق إستراتيجية الخوصصة من أهمها أن تحويل المؤسسات إلى القطاع الخاص
(شركات تجارية) يمنحها استقلالاً إداريًا وماليًا أكثر ويحسن مركزها الوظيفي ، واستغلالا أفضل لوقت العمل ، وترشيد استخدام القوى البشرية بصورة أفضل ، وتقديم خدمات أفضل للجماهير.

كما أثبتت دراسة البنك الدولي في أربع دول الولايات المتحدة ، شيلي ، المكسيك ، ماليزيا أن تحويل المؤسسات العامة إلى القطاع الخاص ترك أثرًا إيجابيًا على الاقتصاد ككل، وأدى إلى إنتاجية أعلى ، ونموًا أسرع وارتفاع في المعدلات الربحية وتحسن أداء العاملين في تلك المؤسسات .

وجاءت العبارات رقم (9) ورقم (8) في الترتيب الخامس والسادس بأهمية نسبية 90.66% و 89.33% على الترتيب لتثبت بان وراء تبني إستراتيجية الخوصصة بعدا إنسانيا في تحقين الأمن والسلامة لحياة اللاعبين والسهر على تأمينهم من المخاطر والإصابات.

إن العبارة رقم (4) التي نصها " عدم وجود الإدارة المحترفة في الأندية الرياضية "تعكس حقيقية الحال في نظر عينة الدراسة بتحصلها على أهمية نسبية 84.44% وهذا ما نلاحظه من عدم استقرار الطاقم الإداري للكثير من الأندية الرياضية في الجزائر سواء في الرابطة المحترفة الأولى أو الثانية. وهذا يبين افتقار العديد من الأندية الرياضية الى الفكر الاحترافي والكفاءات الإدارية وذلك مع دخول مسابقة الدوري الاحترافي الجزائري موسمه الثاني الذي اظهر جليا أن نجاح المشروع يتطلب مدة

أطول قد تمتد لعدة سنوات أخرى في ظل العراقيل البيروقراطية التي تتعرض لها الأندية من طرف السلطات المحلية والرياضية خاصة فيما يخص إنشاء مراكز التكوين وفي ظل أيضا افتقاد هذه الأندية لمسؤولين يملكون الإرادة الحقيقية في تسيير فرقهم بطريقة احترافية. إذ ومن بين الأندية الـ16 المشكلة لدوري الدرجة الأولى فان أربعة أو خمسة فقط قامت بفتح رأس مالها أمام المستثمرين ورجال الأعمال ونحص بالذكر اتحاد العاصمة مع المقاول علي حداد ومولودية الجزائر مع الشركة الجزائرية الايطالية المختلطة للمياه والعمران "ايديل بيلكانو."

يرى الباحث من خلال العبارة رقم (2) التي تحصلت على أهمية نسبية 80.44% أن من أهم الأسباب والدوافع لتطبيق إستراتيجية خوصصة الأندية الرياضية هو استغلال قطاع الفئات الصغرى و إنشاء مدارس رياضية بالأندية الرياضية مثل المدارس الكروية في اتحاد الحراش ,نصر حسين داي, شبيبة القبائل ... حيث تقوم على رعايتهم و انتقاء المواهب منهم والتعاقد معهم كما يمكن الاستفادة منهم من خلال تسويق اللاعبين و السماح لهم بالاحتراف في أندية أخرى كمصدر تمويلي هام يدر على النادي أموالا إضافية و كذا يقوم في المساعدة إلى الوصول إلى المستويات العليا و تحقيق أفضل النتائج خاصة إذا اعتمدت منهجية مدروسة للوصول إلى ذلك.

إن اتحاد الكرة الجزائري لكرة القدم قد طبق مشروع الاحتراف في مطلع الموسم الرياضي الفارط (2010-2011) بحيث تم اعتماد 32 ناديا محترفا ينشطون بالدرجتين الأولى والثانية للدوري المحلي. وقد تم منح هذه الأندية مهلة مدتها سنة واحدة لاستكمال استيفائها لدفتر الشروط والذي ينص بالخصوص على ضرورة تحول هذه الأندية إلى شركات تجارية ذات أسهم وامتلاك ملعب خاص بها يتسع لأكثر من 10 آلاف متفرج ويتوفر على الأضواء الكاشفة.وإنشاء مدراس تكوين لرياضة كرة القدم.. وغيرها من الشروط التنظيمية والهيكلية المساعدة على تطوير مستوى كرة القدم الجزائرية.

يرى الباحث أن هناك مصادر تقليدية لتمويل الأندية الرياضية مثل إعانات الوزارة الوصية, إعانات الاتحادات, إعانة الولاية, المجلس البلدي, إقامة تظاهرات... وانه لابد من استحداث مصادر جديدة للتمويل تعتمد عليها في حالة وقوعها في حالة العجز.

و تبرر أسباب ودوافع تطبيق إستراتيجية خوصصة الأندية الرياضية من الناحية الاقتصادية من وجهة نظر الباحث على أساس:

- إدارة الأندية الرياضية من طرف القطاع الخاص تكون أكثر كفاءة وفعالية من القطاع العام مما يؤدي الى توفير الموارد المالية و بالتالي زيادة معدلات النمو الاقتصادي.

- القطاع الخاص وما يقدمه من حوافز إلى الأندية الرياضية اقدر من الدولة على تعبئة الموارد المالية و التوجيه إلى إنشاء البنية التحتية الرياضية و المشاريع و خلق سوق مالية نشطة تشجع على الاستثمار.
- تحويل ملكية الأندية الرياضية الى القطاع الخاص يزيح عن كاهل الدولة عبء الخسائر التي تقع فيها تلك الأندية الرياضية مما يسمح لها بتركيز جهودها و مواردها لأهداف اقتصادية أخرى .

إن تطبيق إستراتيجية خوصصة الأندية الرياضية يؤدي الى تطوير التشريعات القانونية حتى تتأقلم مع متطلباتها خاصة في مجال القانون الخاص بحيث تتم عملية الخصخصة في جميع مراحلها في إطار قوانين تتسم بالوضوح والعقلانية.

يعتقد الباحث أن نقص الدعم المالي يشكل عائقا أمام الأندية الرياضية للالتزام بوعودها المالية مثل رواتب اللاعبين و الطاقم الفني و عملية شراء و تحويل اللاعبين وكذا بسبب نقص الدعم المالي في عدم توفر الإمكانيات اللازمة من ناحية الملاعب و الأدوات والأجهزة العلمية.

كما أشارت دراسة حمدان و أديب (1995) إلى حجم التنافس في القطاع الخاص وتنويع أساليب التسويق دفعت المؤسسات الخاصة نحو الاستثمار وتمويل الرياضة من خلال تبني الفرق الرياضية ودعم البطولات الرياضية محلية، دولية وتشكيل الاتحادات الخاصة.

إن هناك تدني لمستوى العام للسياسات المالية و الإدارية للأندية الرياضية – الاحتجاجات المصاحبة لانطلاق البطولة المحترفة الأولى للموسم الرياضي 2011/2010 - مما يعيق دون تحقيق أهدافها و كذا عدم وجود الاستقرار المالي و الداري مما ينعكس على المستوى الرياضي.

ويعتقد الباحث أن عدم و جود الإدارة المحترفة في الأندية الرياضية قد يكون لها الأثر الكبير في تدني المستوى الرياضي الفني و الإداري و البحث عن مصادر تمويل جديدة تحد من العجز المالي الموجود.

إن تطبيق إستراتيجية خوصصة الأندية الرياضية ستؤثر ايجابيا على المستوى الصحي للاعبين و التامين عليهم ضد الكوارث والإصابات و يوفر لهم حياة مستقرة ويزيد من مستوى إنتاج النادي.

و يرى الباحث انه عند خفض الدعم الحكومي للأندية الرياضية ستوجه هذه الأموال إلى قطاعات خدمية أخرى مما يخفض العبء على الموازنة العامة للدولة لتقديم الخدمات مثل الاهتمام بالرياضة المدرسية ,الرياضة الجامعية,التي تعد الخزان الأساسي للأندية الرياضية(مثل ما تقوم به شركة سوناطراك في اكتشاف المواهب الرياضية على المستوى الوطني).

كما أنها تتيح الفرصة لتدريب وتطوير– القوى العاملة في الأندية الرياضية و تجعل الفرد يعمل بكل طاقاته من أجل المحافظة على مركزة الوظيفي ومن ثم الترقي في العمل والمحافظة على الاستقرار

الإداري والفني في الأندية الرياضية. ومن خلال مناقشة نتائج المحور الثاني فإننا نجـد تطـابق بـين الفرضية الثانية التي نصها "استراتيجية الخوصصة تساهم في زيادة معـدلات الربحيـة فـي الأنديـة الرياضية " وما جاء في الجانب التطبيقي حسب رؤية عينة الدراسة.

2-3 مناقشة نتائج الفرضية الثالثة :

بدراسة الجدول رقم (13) يلاحظ أن الأهمية النسبية لعبارات المحور الثالث تراوحت مابين 100%و 75.77% من وجهة نظر عينة الدراسة

جاءت العبارتين رقم(4) و رقم (5) في الترتيب الأول بأهمية نسبية 100% وذلك يؤكد أهداف تطبيق إستراتيجية الخوصصة في الأندية الرياضية إلى تخفيض حجم الإنفاق والتمويل الحكومي عليها و بالمقابل زيادة الربحية وتخفيض الديون وذلك بالاعتماد على المستثمرين والقطاع الخاص.

وهذا يتطابق مع ما توصلت إليه دراسة حسام شحاتة (2001) إلى أن الهدف الرئيسي لإستراتيجية الخوصصة في الأندية الرياضية المصرية هو تحقيق النهوض الرياضي من خلال التالي :

*توفير التمويل اللازم للأندية الرياضية .

* تحويل بعض الأندية الرياضية إلى خلايا اقتصادية .

* الإصلاح الإداري التنظيمي للأندية الرياضية المحولة .

* تخفيف العبء عن كاهل الدولة .

* التنمية الشاملة لأداء الأندية الرياضية.

ويرى الباحث أن ذلك يرجع إلى رغبة الإدارة الرياضية في تحسين كفاءة الأداء وتحقيق الإصلاح الإداري في قطاع الرياضة التنافسية، وأيمان العاملين بدور عمليات إستراتيجية الخوصصة في تقليل الأنفاق الحكومي على الأندية الرياضية وإتاحة الفرصة أمام القطاع الخاص في تمويل تلك الأندية وتشجيع الاستثمار الرياضي. حيث يتيح للأندية المشاركة في الفعاليات والمنافسات الدولية والإقليمية وهذا ما يؤكده الترتيب الثالث للعبارة رقم (3) وبأهمية نسبية 94.44%.

و يتفق ذلك مع ما أوضحه كلا من سعيد النجار (2000) وكريسـتين كسيدز (1997) في إن أهداف الخوصصة تتمثل في إعادة الهيكلة وتحقيق الإصلاح التنظيمي وزيادة معدلات استخدام الطاقات البشرية ، والحد من إهدار الموارد المالية للدولة رفع كفاءة المؤسسات ، وزيادة فرص العمل.

كما يتفق مع ما أشارا إليه مدحت حسنين (1997) وصديق عفـيفى (1999) في أن أهداف إستراتيجية الخوصصة في مصر يحقق كفاءة المؤسسة وإيجاد وظائف بديلة ، وتشجيع قطاع الأعمال الخاص ، وتحقيق الإصلاح التنظيمي وتوفير الموارد الحكومية .

وبينما يرى مصطفى السعيد (2003) أن أهداف الحكومة المصرية من برنامج الخوصصة تتمثل في تشجيع المنافسة في القطاع الاقتصادي ، والاستفادة من خبرات القطاع الخاص في الاستثمار ، وزيادة فرص العمل وتوفير الموارد الحكومية اللازمة لتنفيذ مشروعات البنية الأساسية .

وفي دراسة S.Chi Keon (1998) بينت أن الخوصصة هي أداة جيدة لتوفير السيولة النقدية وتزويد المواطنين بخدمات أفضل وذلك من خلال الدعم من قبل القادة السياسيين والتشريعيين لبرامج الخوصصة.

و يرى الباحث انه من أهم الآثار الاقتصادية لتطبيق إستراتيجية خوصصة الأندية الرياضية زيادة موارد الدولة من الضرائب و الرسوم وان من أهم أهداف إستراتيجية الخوصصة هو زيادة ربحية الأندية الرياضية و انخفاض من حجم ديونها.

وحسب العبارة رقم (7) التي جاءت في الترتيب الرابع بأهمية نسبية 82.42 % فانه في ظل غياب القدرة المالية للكثير من الأندية الرياضية ينعكس ذلك على مستوى البطولة الجزائرية فبعد سنة 1989 تراجع دعم الدولة للأندية الرياضية مما ترتب عنه تراكم المشاكل المالية و برغم صدور الأمر رقم 09/95 المتعلق بتوجيه المنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية و المرسوم التنفيذي 278/2000 المتعلق بالقانون الأساسي لرياضي النخبة و ذات المستوى العالي إلا انه لا يرقى لتطلعات تطبيق إستراتيجية الخوصصة في الأندية الرياضية.

يري الباحث انه بعد تشكيل رابطة كرة القدم المحترفة الأولى والثانية أصبح من الضروري الاهتمام بالفئات الصغرى بالتشجيع على إنشاء مراكز التكوين التابعة للأندية الرياضية على غرار المدارس الكروية الموجودة في العاصمة بالإضافة إلى تنظيم منافسات الفئات الصغرى للنوادي.

بالإضافة الى هذه الأهداف التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها هناك من يضيف "فريد النجـــار" أهــدافا أخرى تتمثل فيما يلي:

- التكيف مع آليات اقتصاد السوق.
- إصلاح الهياكل التنموية.
- زيادة الربحية.
- زيادة القدرة التصديرية.
- التوجه نحو العالمية في تسويق السلع و الخدمات.
- تحسين الإدارة والتسيير و رفع كفاءة المسيرين.

وبالنسبة لنتائج المتحصل عليها في العبارة رقم (8) التي جاء ترتيبها الحادي عشر بأهمية نسبية 75.77 % فيما يخص الاستفادة من الموارد المالية في تطوير البنية التحتية وتمويل مشاريع جديدة في الدولة فان الباحث يرجع ذلك إلى عدم فتح رأس المال مما أدى إلى بقاء خزينة معظم الأندية شحيحة وهذا ما يجعلها تتأخر في دفع مستحقات اللاعبين وأعضاء الأجهزة الفنية وينعكس ذلك سلبا على مستوى أداء الفريق.

كما أنها تعجز على بناء الملاعب أو صيانة الهياكل الرياضية التي تحوزها بصيغة "الكراء" وتراها تنتظر إعانات الدولة كأنها لا تزال أندية" هاوية" وليست" محترفة.

أن جميع أهداف إستراتيجية خوصصة الأندية الرياضية قيد الدراسة أكدت عليها مجموعة من الدراسات وآراء بعض الدول إلى أن نجاح الخوصصة يعتمد على وضوح الأهداف التي ترنو الدولة إلى تحقيقها من تحويل عدد من مؤسساتها العامة إلى القطاع الخاص لأن مسار الخصخصة يتحدد بهذه الأهداف.
في حين أن إستراتيجية الخوصصة تحدث تغيرًا في مكونات الموارد وذلك لأن بيع المؤسسات العامة نتج عنه زيادة في السيولة لدى الحكومة في مقابل انخفاض في أصولها التي كانت تمتلكها من المؤسسات العامة . أما القطاع الخاص فإن شراء للمؤسسات العامة يقلل من حجم سيولته ويزيد من حجم أصوله من المؤسسات التي تم خوصصتها. . ومن خلال مناقشة نتائج المحور الثالث فإننا نجد تطابق بين الفرضية الثالثة التي نصها "استراتيجية الخوصصة تساهم في رفع مستوى الأداء الفني للاعبين " وما جاء في الجانب التطبيقي حسب رؤية عينة الدراسة.

2-4 مناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

بدراسة الجدول رقم (16) يلاحظ أن الأهمية النسبية لعبارات محور طرق و أساليب خوصصة الأندية الرياضية من وجهة نظر عينة الدراسة تراوحت ما بين 98.66% و76.88%
وجاءت العبارة رقم (9) في الترتيب الأول بأهمية نسبية 98.66% في حق امتلاك الشركات المساهمة الاشتراك في مجلس الإدارة وهذا وفقا للقانون ونظرا كذلك للتمويل التي تساهم به في إدارة النادي الرياضي. ولعل نتائج المحصل عليها من العبارتين رقم (3) ورقم (4) وبأهمية نسبية 97.77% تدل على تحويل الأندية الى شركات تجارية وبالمقابل عدم خوصصتها كليا أي إبقاء الدولة مساهمة في الأندية الرياضية بنسبة 51% للحفاظ على الطابع العام للنادي الرياضي وتفعيل دور الرقابة في إدارة وتسيير الأندية الرياضية في الجزائر. وبالنظر إلى نتائج العبارة رقم (2) أين أتت في الترتيب الرابع بأهمية نسبية 97.33% حيث يقوم المستثمرين بشراء جزء من أسهم النادي الرياضي عن طريق أسلوب الخوصصة الجزئية : " B.O.O.T " (البناء – التملك – التشغيل – نقل الملكية).

والخوصصة الجزئية هي خوصصة الإدارة دون الأصول أو الأموال في المؤسسة الرياضية وأفضل أسلوب هو " B.O.OT " الى أسلوب مشروعات (البناء – التملك – التشغيل – نقل الملكية) في المؤسسة الرياضية الاقتصادية وهو يتناسب مع طبيعة المجتمع الرياضي من الناحية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وهذا ما يحبذه الباحث لأنه يؤدى إلى تقدم وازدهار الأنشطة الرياضية ورفع المستوى في التدريب والإدارة الرياضية المحترفة.

بالمقابل فقد جاءت العبارة رقم (1) في الترتيب الخامس بأهمية نسبية 94.88%و هي تأكد على إمكانية بيع الأندية الرياضية كوحدة كاملة أي البيع الكلي الإدارة مع الأصول والشروع في التمويل الذاتي دون الاعتماد على المداخيل من طرف الدولة.
أن الأساليب المقترحة لخوصصة الأندية الرياضية قيد الدراسة أكدتها مجموعة من الدراسات وآراء المخصصين حيث أكد عبد المتعال(2001) أن أساليب الخصخصة عديدة ولكل منها متطلباتها ومشاكلها وصعوباتها ونتائجها ، ومدى فعاليتها من تحقيق الهدف منها ومناسبتها للمجال والنشاط موضوع الخصخصة لهذا يجب التريث جيدًا في اختيار الأسلوب المناسب في كل حالة حيث يعتمد نجاح الخوصصة على حسن اختيار أسلوبها فضلاً عن أحكام توقيتها وهذا ما لمسناه من خلال العبارتين رقم (7) ورقم (8) بان هناك أساليب مختلفة حسب وجهة نظر كل دولة إلى خصخصة الأندية الرياضية .
فقد توصلت دراسة شحاته (2002) إلى أن العوامل المؤثرة في اختيار أسلوب الخوصصة في الأندية الرياضية تمثلت في الآتي :
*أنشطة الأندية الرياضية .
* الظروف المالية والتشريعية للأندية الرياضية.
* الأهداف التي تريدها الدولة من برنامج في خوصصة النادي.
*الظروف الاجتماعية والسياسية للدولة.
* مستوى نمو وتطور الاقتصاد الرياضي.
وقد اتفق كل من الشافعي (2002) الفاعوري و أحمد (2001) على أن أساليب الخوصصة تمثلت في التالي :
*عقود الإدارة .
* عقود التأجير.
*البيع بالمزاد إلى القطاع الخاص .
*أسلوب عقود الامتياز.
* أسلوب لإنشاء التشغيل والتملك (BOO).

*أسلوب الإنشاء والتشغيل، النقل (BOT).

* بيع الأسهم في الأسواق المالية.

وهذه أساليب الخوصصة التالية في الأندية الرياضية هي :

- إعادة تنظيم وتقسيم النادي الرياضي .
- البيع للعاملين بالنادي .
- الطرح العام للأسهم و إتاحة فرصة نمو الاستثمارات الخاصة داخل النادي.
- عقود الإيجار والإدارة.

ويرى الباحث أن ذلك يرجع إلى أن أسلوب الطرح العام لخوصصة الأندية الرياضية يعمل على توسيع قاعدة الملكية عن طريق شراء الأسهم الخاصة بالنادي وتنشيط وتطوير سوق المال وعدم احتكار أي مستثمر للنوادي الرياضية . كما أن هناك قدرا كبيرا من التنوع في انتقاء أسلوب الخصخصة وفقا لطبيعة النادي الرياضي بل انه في العديد من الأحيان يتم تطبيق أكثر من أسلوب في تنفيذ عملية الخوصصة على نادي واحد فقط .وان خوصصة الإدارة يعد انسب الأساليب لان فيه لا تتخلى الحكومة عن ملكيتها الأصلية للنوادي الرياضية ويتم تزويدها بالكفاءات والمهارات الإدارية والتكنولوجية خلال فترة التعاقد .

ويتفق ذلك مع ما اتجه إليه كلا من أدم مهدى(2002) وحسن الشافعي (2003) وجيهان محمد الحفناوى (1998) في أن هناك العديد من صور الخوصصة مثل الطرح العام والخاص للمشروعات من خلال الأسهم وبيع الأصول أو بيع الإدارة عن طريق عقود التشغيل والصيانة والانتفاع البيع بنظام السندات والتحويل إلى مشروعات مشتركة بين القطاع الخاص و القطاع العام أو البيع للعاملين بالمشروعات لضمان إثارة دافعيه للعمل . وان أهم طرق وأساليب الخوصصة الطرح العام (طرح الأسهم للجمهور) في اكتتاب عام والبيع الخاص للأسهم سواء لمشتر واحد أو مجموعة مشترين بالإضافة إلى خوصصة الإدارة أو ما يعرف بالخوصصة الجزئية والسماح للاستثمار الخاص في المشروعات العامة .

وفي دراسة S.Chi Keon (1998) بينت أن الأساليب التي اتبعت في عملية الخوصصة في الولايات المتحدة الأمريكية فقد كان أوسعها انتشارًا أسلوب التعاقد ، حيث تم تطبيقه على 8% من مشاريع الخوصصة للخدمات والأعمال الأخرى للدوائر الحكومية ، وأسلوب عقد الامتياز الذي استعمل بكثرة في خوصصة دوائر الخدمات الاجتماعية ومراكز الصحة العامة والمعوقين وفي النقل ،وكذلك أسلوب المشاركة بين القطاع العام والقطاع الخاص. ومن خلال مناقشة نتائج المحور الرابع فإننا نجد تطابق

بين الفرضية الرابعة التي نصها "استراتيجية الخوصصة تساهم في البيع الكلي للأندية الرياضية " وما جاء في الجانب التطبيقي حسب رؤية عينة الدراسة.

2-5 مناقشة نتائج الفرضية الخامسة:

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (19) يلاحظ أن الأهمية النسبية لعبارات محور آليات تطبيق إستراتيجية خوصصة الأندية الرياضية من وجهة نظر عينة الدراسة تراوحت ما بين 100% و73.77%. وجاءت العبارات رقم (1), رقم (4), رقم (5) ,رقم (7)في الترتيب الأول بأهمية نسبية 100% وذلك لكون المستثمر له الحق في الإعفاء الضريبي من طرف الدولة بالإضافة الى أن الاحتراف الرياضي هو مهنة تستوجب التفرغ الكامل لها من طرف اللاعبين والبقاء تحت تصرف النادي الرياضي لتحسين مستواهم الفني والمهاري , كما أن الشركات المساهمة تلعب دور الداعم المالي للنادي.

يرى الباحث أن الاستثمار الرياضي في الجزائر يواجه عدة معوقات من بينها:

1- عدم وجود نصوص قانونية تخص الاستثمار الرياضي و هذا بالنظر إلى قانون 10/04 وقانون الاحتراف الرياضي.

2- عدم الاقتناع من طرف رجال الأعمال والمستثمرين بالاستثمار في الأندية الرياضية الناتج عن سوء استعمال وسائل الإعلام و عدم توفر إمكانية توصيل المعلومة الصحيحة للمستثمر مثل الأوضاع الأمنية , الإمكانات المالية , المنشآت , البنية التحتية المتوفرة عليها الدولة.

وجاءت العبارات رقم (1), رقم (4), رقم (5) ,رقم (7)في الترتيب الأول بأهمية نسبية 100% وهذا راجع كون الشركات الرياضية تمثل البديل الأنجع لتوفير رؤوس الأموال من اجل تطوير وتحسين الأداء الفني و الإداري للأندية الرياضية مما يساهم في زيادة مداخيل النادي و هذا كما توصلت إليه دراسة DANIEL (1995) تحت عنوان اقتصاديات الرياضة المعاصرة أين توصل الباحث الى أن خلق فرص الملكية للأندية الرياضية يمكن أن يكون علاجا للمشاكل الاقتصادية –المالية- التي تعاني منها الأندية الرياضية في المجتمع الأمريكي.

يعتقد الباحث أن المنظومة الرياضية في الجزائر لا تتعامل مع الرياضة التنافسية كصناعة واحتراف بل تتعامل معها على أساس الهواية وهذا ما ترك المستوى العام للرياضة التنافسية في تدهور مقارنة بالأداء الرياضي للدول الأوربية. فبرغم أنها ترى كم تستقطب آلية الاحتراف من أيدي عاملة وكم تساهم في دورة الإنتاج و التنمية إلا أنها ما تزال تنظر الى الخدمات المحدودة التي تقدمها للرياضيين على أنها هدايا وعمل من أعمال الهواية والتسلية .

ويرجع الباحث إقامة بطولة احترافية في الجزائر الى سببين هامين وهذا ما أكـــده الســـيد محمـــد روراوة رئيس الاتحادية الجزائرية لكرة القدم :

السبب الأول : يكمن في أن كرة القدم اليوم أصبحت بحاجة لتحول الى عالم الاحتراف حتى يتمكن من تكوين لاعبين في المستوى و قادرين على تزويد المنتخب الأول بلاعبين محترفين.

السبب الثاني: يكمن في تسيير الأندية الرياضية بطريقة أفضل لضمان الشفافية وأحســـن تكـــوين للمواهب الشابة ,وخاصة إنشاء بطولة جزائرية جديرة بهذا الاسم وتحتوي على لاعبين محتـــرفين. فمثلا العديد من الأندية اليوم تحوز على لاعبين متعاقدين معها بطريقة غير قانونية و هناك العديـــد من اللاعبين في الأندية غير مصرح بهم وكل ما يحدث لا يمت بأي صـــلة بـــالمحيط الاحترافـــي الحقيقي.

كما يؤكد السيد روراوة أن مهمة الانتقال الى عالم الاحتراف أصبحت ضـــرورية نظـــرا لاختيـــار الشخص المناسب لدراسة الشركة عن طريق الجمعية العامة لكل نادي وبمجرد تحول النادي الـــى شركة ذات أسهم سيكون من حقه الاستفادة من مساعدات و قرارات رئيس الجمهورية بصفة تلقائية و المتمثلة في الحصول على قرض مالي قيمته 10 ملايير سنتيم لمدة 15 سنة مقابل نســـبة فوائـــد جد رمزية و لا تتعدى نسبة 1 %على أن يكون الدفع ابتداء من الموسم الثاني.

كما أن كل فريق سيكون له الحق في الاستفادة من قطعة أرضية مساحتها 02 هكتـــار و هـــو مـــا يكفي لإنشاء مركز تكوين للتحضيرات مقابل دينار واحد فقط للمتر المربع وفـــي المقابـــل ســـتمنح الدولة حافلة لكل نادي محترف من اجل ضمان تنقله برا مع الاستفادة من حق تخفيض نسبة 50 % من تكاليف رحلاته الجوية عبر الخطوط الجوية الجزائرية سواء على الصعيد المحلي أو القـــاري خلال مشاركاته في المنافسات القارية. وفضلا عن ذلك فان الدولة ستتكفل بنفسها بتسديد رواتـــب مدربي الفئات الشبابية وتكاليف مشاركة هذه الفئات في المنافسات. بما في ذلك تكـــاليف الســـفر و الإقامة في خطوة الهدف منها تشجيع الأندية الرياضية على التحول للتكوين والاهتمـــام بالمواهـــب الشابة.

كما تستفيد الأندية من امتيازات ضريبية جديدة و تخفيض في نسبة الضـــرائب المفروضـــة علـــى الأجور بما في ذلك الخاصة برواتب اللاعبين.

وفي هذا المقام يجدر بنا الحديث عن الدراسة التي قامت بها الدكتورة سيو بردجـــواتر الباحثـــة فـــي جامعة وأرويك على الجمهور الصيني خلال نهائيات كأس العالم فـــي ألمانيـــا 2006 ، حيـــث أظهـــرت الدراسة أن هناك اهتماما كبيرا للجمهور الصيني بكرة القدم والأندية العالمية .فعند سؤال الجمهور الصيني عن أكثر ما يرونه في الشارع الصيني من شعارات الأندية والمنتخبات حسب الترتيب، كانت النتيجـــة أن

قميص المنتخب الإنجليزي بنسبة 44% ، وريال مدريد بنسبة 12% ، وعن الترتيب ثانيا ذكر الصـــينيون مانشستر يونايتد الإنجليزي 22% و 20% لقميص البرازيلي .وعن التصنيف ثالثا جاء قميص نـــادي إي سي ميلان الإيطالي في الطليعة بنسبة 28%وعند سؤال الجمهور الصيني عما يقتنيه شخصيا، ذكر 54% أنهم يقتنون قميص نادي كرة قدم، 20% منهم يقتنون قميص المنتخب الإنجليزي، 14% قميص مانشستر يونايتد، 9% قميص إي سي ميلان الإيطالي. ولذلك فلا عجب أن ترى الأندية الأوروبية تبـــدأ موســـمها الرياضي بجولة آسيوية، خصوصا في الصين، فهذه الجولة هي جولة تسويقية استثمارية تهدف إلى زيادة مبيعات الأندية في تلك الدول وبالتالي تحقيق عائد مالي معتبر يدعم حساب الأرباح لتلك الأنديـــة، وهنـــا أستبدل كلمة الأندية بكلمة شركات مثل شركة ريال مدريد وشركة مانشستر يونايتد.

وهناك أمر مهم جداً يجب أن تعيه إدارة الأندية الرياضية ، وهو وجوب الاستفادة من الرعايات الحالية واستثمار الأموال في مشاريع استثمارية تضمن دخلاً ثابتاً لهذه الجهات، فالعمل في مجال الاستثمار الرياضي لا يختلف كثيراً عن مجال الاستثمارات الأخرى، فقد يأتي يوم من الأيام تتخلى فيه الشركات الاستثمارية عن التسويق الرياضي متى ما وجدت البديل الذي يحقق لها ربحية أكثر، فعمل هذه الاحتياطات واجب حتى لا تعود الرياضة التنافسية لسابق عهدها معتمدة على التبرعات والدعم الشخصي من الأفراد، واستثمار هذه الأموال في مشاريع تضمن توفير المال من أجل توفير الاحتياجات الأساسية لتسيير العمل الرياضي بشكله الحالي، بل بصورة أحسن مما هو عليه، مثل إكمال البنيات التحتية في الأندية و الساحات الرياضية الخاصة بالاتحادات الرياضية والتي يمكن استثمارها وتأجيرها في المستقبل لضمان دخل مادي ثابت من ورائها، والملاعب و القاعات الرياضية الخاصة بتدريبات اللياقة البدنية و قاعات الرعاية الصحية الرياضية لكبار السن والأطفال والساونا والعلاج الطبيعي وحمامات السباحة باستخداماتها المختلفة من تعليم وممارسة السباحة ولكل الأعمار، وقاعات الأفراح والاجتماعات والمؤتمرات وعمل محال ومتاجر تجارية وكفاتيريات ومطاعم والمرافق الخاصة بالأسر من ملاهي أطفال ومراكز ترفيه وتسوق، وذلك بالدخول في شراكات مع الجهات العالمية والمحلية المختصة في هذه المجالات والشركات المتخصصة في إنتاج المعدات الرياضية من أحذية وكرات وقمصان وخلافه (فقد استعاد نادي ريال مدريد المبلغ الضخم الخرافي الذي دفعه للاعب كريستيانو رونالدو من مداخيل بيع قميصه فقط)، والتعاون مع شركات الدعاية والإعلان لإنتاج منتجات دعاية خاصة تباع داخل المتاجر في الأندية وخارجها وعلى مداخل الملاعب والساحات الرياضية والإعلان على وسائل المواصلات والقطارات وعلى المعدات المدرسية. ومن خلال مناقشة نتائج المحور الخامس فإننا نجد تطابق بين الفرضية الخامسة التي نصها " فتح المجال للاحتراف

الرياضي والاستثمار في الرياضة الجزائرية يساهمان في تطبيق إستراتيجية الخوصصة في الأندية الرياضية " وما جاء في الجانب التطبيقي حسب رؤية عينة الدراسة.

2-6 مناقشة نتائج الفرضية السادسة:

بدراسة الجدول رقم (22) يلاحظ أن ا لأهمية النسبية لعبارات المحور السادس متطلبات نجاح إستراتيجية خوصصة الأندية الرياضية من وجهة نظر عينة الدراسة تراوحت مابين 100% و81.33%

حيث تحصلت العبارتين رقم (1) و رقم (11) على الترتيب الأول والأول مكرر بأهمية نسبية 100% في انه يجب على الحكومة أن تعلن فلسفتها في مجال خوصصة الأندية الرياضية بشكل واضح وأن تعمل على توعية المجتمع بأسباب تبنيها لهذه الفلسفة والآثار الناجمة عنها و أخذ الظروف والعوامل المحلية الاقتصادية والاجتماعية والقانونية والسياسية بعين الاعتبار عند رسم وتنفيذ استراتيجيات الخوصصة كما أن مقومات نجاح إستراتيجية خوصصة الأندية قيد الدراسة والتي وافق عليها عينة الدراسة قد أشارت إليها آراء المتخصصين من خلال الدراسات والبحوث .

حيث أشار أحمد فاروق عبد القادر (2000)إلى أن إستراتيجية الخوصصة ارتبطت بالأوضاع الاقتصادية والسياسية والقانونية ودرجة التقدم والنمو في كل دولة من دول العالم ، إلى جانب توفر بعض المقومات الأساسية التي ساعدت على أنجاح تجارب هذه الدول بصورة أسرع وأكثر كفاءة وهي :

*وجود أسواق مال نشطة وفعالة.

* استقرار القوانين والإجراءات.

*الحد من الاتجاهات الاحتكارية .

* توافر المعلومات الكافية والواضحة وتدفقها بشكل منتظم .

* من أهداف الحكومات توسيع نطاق ملكية المواطنين للمشروعات والشركات التي كانت مملوكة للحكومة .

* توفر المناخ الاستثماري لجذب الرؤوس الأموال الأجنبية.

وجاءت العبارة رقم (3) في الترتيب الحادي عشر بأهمية نسبية81.33% مؤكدة حسب رأي عينة الدراسة على وجوب تعديل القوانين الخاصة بالمنظومة الرياضية كالاحتراف والاستثمار الرياضي

كما أكد اليوسف (1997) أن نجاح إستراتيجية الخوصصة تتطلب إعادة الهيكلة مثل تعديل مواد الدستور أو القوانين المنبثقة عنه، وكذلك أتباع مجموعة من السياسات التي تقلل من الآثار السلبية لإستراتيجية الخوصصة وإيجاد بيئة سياسية ومؤسسة قانونية واقتصادية مستقرة وتتصف بحرية المبادرة الاقتصادية وسيادة القانون وحماية الملكية ، وتأصيل مبدأ المحاسبة.

كما أكدت دراسة شحاتة (2002) على أهمية وضع خطة لمواجهة معوقات تطبيق الخوصصة في الأندية الرياضية ، وإصدار الإطار التشريعي المناسب لخوصصة الأندية الرياضية المختارة، وإعداد الخطة الإعلامية لبرنامج خوصصة الأندية.

ويرى الباحث أن عملية إعادة النظر في التشريعات والقوانين المرتبطة بالمجال الرياضي وخصوصا الأندية الرياضية عملية مهمة ولابد أن تتماشى مع متطلبات إستراتيجية الخوصصة ، وتقويم الجدوى الاقتصادية والاجتماعية والتجارية للأندية القائمة والراغبة في تطبيق إستراتيجية الخوصصة لبناء مشروع متكامل لخوصصة الأندية الرياضية.

ويرى الباحث انه يمكن تحديد متطلبات نجاح تطبيق إستراتيجية خوصصة الأندية الرياضية في الجزائر في النقاط التالية:

1. تكامل إستراتيجية الخوصصة مع سياسة الإصلاح الاقتصادي.
2. تطوير سوق الأوراق المالية و المؤسسات المالية.
3. الاستقرار السياسي.
4. توضيح فلسفة الدولة والأهداف و الدوافع للمجتمع.
5. بلورة برنامج زمني مرن من اجل تطبيق إستراتيجية الخوصصة في الأندية الرياضية.
6. تطوير التشريعات والقوانين اللازمة وذلك من اجل حل الإشكالات القانونية التي تعترض تطبيق إستراتيجية الخوصصة.

ومن خلال النتائج المتحصل عليها في العبارة رقم (7) التي جاءت في الترتيب السادس بأهمية نسبية 91.11% بتقديم الكثير من الدعم والحوافز من قبل الدولة للاستثمار في الأندية الرياضية كمنح الإعفاءات الجمركية والإعفاء ا لضريبي وتخفيض أجور الماء والطاقة والحصول على الأراضي بأسعار رمزية.و يؤكد الباحث على ضرورة مرافقة الدولة للأندية من اجل ضمان نجاح عملية تطبيق الاحتراف التي لاتزال في بدايتها، وهذا بعودة المؤسسات العمومية الكبرى الى الساحة الكروية من خلال تدعيم الأندية الرياضية من الناحية المالية مثلما كان عليه الحال في فترة الإصلاح الرياضي.

ولعل أهم المشاكل التي تعترض تطبيق إستراتيجية الخوصصة ، أن الاحتراف في بلادنا اصطدم بنوعية الاقتصاد الجزائري المغلق في وجه بعض المبادرات، مثلما هو الحال في الدول الغربية، التي تقوم أنظمتها البنكية على أنماط أكثر حرية وليونة، تدفع المستثمرين للجري والتسابق من أجل شراء الأسهم .

و يرى الباحث انه من أهم متطلبات نجاح إستراتيجية الخوصصة في الأندية الرياضية تقييم الأندية بهدف تحديد القيمة العادلة لبيعها وتحويلها من الملكية العامة الى الملكية الخاصة وإعادة تأهيل هذه الأندية حتى يمكن إدارتها بالأسلوب الاقتصادي.

وتعد الأندية الرياضية في ظل إستراتيجية الخوصصة عبارة عن مشروعات استثمارية الغرض من إدارتها تحقيق العديد من المنافع المتوقعة للقائمين على إدارتها سواء كانت منافع خدمية أو منافع مادية مختلفة من خلال الاستثمار في كافة الأنشطة الرياضية والخدمية والترفيهية المودعة في مشروعاتها .

من خلال النتائج المتحصل عليها من العبارة رقم (5) التي جاءت في الترتيب الخامس بأهمية نسبية 91.55% المتعلق بالمناخ الاستثماري في الأندية الرياضية يعتمد على الحرية الاقتصادية في إطار ما يسمح به القانون الجزائري حيث يعتقد الباحث أن إستراتيجية خوصصة الأندية وتحويلها إلى شركات رياضية مساهمة مدرجة بسوق الأسهم تبحث عن أرباح عبر تطوير الصناعة ذاتها ومخرجاتها، واضطلاع الاتحاد الجزائري لكرة القدم بدوره بإقامة الندوات الخاصة بثقافة الاستثمار , الاحتراف والتسويق الرياضي ، والاهتمام بنوعية وكلاء اللاعبين، وصياغة العقود، وتشجيع المستثمرين بتقديم كافة التسهيلات اللازمة لهم في إبرام العقود الاستثمارية، وقيام الشركات بدورها الاجتماعي في المساهمة في بناء قاعدة رياضية صلبة من خلال صور مختلفة مثل المنح الرياضية لبروز الناشئين ذوي الموهبة إلى الدول المتقدمة رياضياً لتعزيز مفهوم الاحترافية.

وأخيراً اعتماد اللعب الرياضي كمهنة تسجل في قوائم العمل وتشترك في التأمينات الاجتماعية مثل الأعمال الأخرى في السوق. وفي حال تم تسويق الفرص الاستثمارية بطريقة احترافية سنرى مردوداً إيجابياً يفيد الدولة ويدعم الناتج المحلي، ويسهم في تطوير اتحاد اللعبة والأندية اقتصادياً ورياضياً ويزيد فرص التوظيف بكل تأكيد.

ومن خلال النتائج المسجلة في العبارتين رقم (2) و رقم (4) في الترتيب السابع بأهمية نسبية 84.88% فيما يخص تنمية الوعي الاستثماري لدى المستثمرين والمدخرين وتوسيع إدراكهم حول المجالات التي يمكن خوصصتها.,و توفر أسواق مال نشطة وفعالة خصوصا البنوك لإيجاد السيولة المالية. فبالنظر إلى هذه النتائج نجد أنها تتطابق مع نتائج دراسة العجيلي اشرف محمود حسين (1999)حول معوقات الاستثمار في المجال الرياضي في مصر التي أشارت إلى المعوقات التي تواجه المستثمرين في المجال الرياضي في مايلي:

- عدم وجود تشريعات في المجال الرياضي تندرج ضمن مجالات الاستثمار.
- عدم وجود ما ينص تشريعيا على حرية الاستثمار في المجال الرياضي.

- افتقار الوعي بأهمية الاستثمار الرياضي.
- عدم وجود اقتناع من المؤسسات المالية بالرياضة وما يمكن أن تحققه عند استثمار مجالاتها.
- عدم تطبيق أساليب حوافز وتشجيع القطاع الخاص بالاستثمار الرياضي.

من خلال مناقشة نتائج المحور السادس فإننا نجد تطابق بين الفرضية السادسة التي نصها " التوجه الاقتصادي–المالي للدولة يساهم في تطبيق إستراتيجية الخوصصة في الأندية الرياضية." وما جاء في الجانب التطبيقي حسب رؤية عينة الدراسة.

3- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الاستبيان الثاني :

السؤال: هل توافق على تطبيق إستراتيجية خوصصة الأندية الرياضية في الجزائر؟

نعم ☐ لا ☐

ولمــــــــاذا؟

العينة	نعم	النسبة	لا	النسبة	المجموع	النسبة
أســاتذة التربيــة البدنيــة والرياضية	20	%14.28	03	%2.14	23	%16.42
رياضيون	50	%35.71	15	%10.71	65	%46.42
إطارات بوزارة الشــباب والرياضة	42	%30	10	%7.14	52	%37.14
المجموع	112	%79.99	28	%19.99	140	%100

3-1 عرض وتحليل النتائج:

من خلال الجدول (23) أعلاه نجد أن نسبة 79.99% من أفراد عينة الدراسة يوافقون علــى تطبيــق إستراتيجية خوصصة الأندية الرياضية في الجزائر حسب الترتيب التالي:

- أساتذة التربية البدنية والرياضية 14.28%
- رياضيون 10.71%
- إطارات بوزارة الشباب والرياضة 30%

في حين أن نسبة 19.99% من أفراد العينة لا توافق على تطبيق هذه الإستراتيجية حســب الترتيــب التالي:

- أساتذة التربية البدنية والرياضية 2.14%
- رياضيون 35.71%
- إطارات بوزارة الشباب والرياضة 7.14%

3-2 مناقشة النتائج:

من خلال النتائج المسجلة في الجدول أعلاه فقد تباينت ردود أفعال المشاركين في الاستبيان حول إستراتيجية خوصصة الأندية الرياضية كخطوة مقدمة للقفز بالرياضة التنافسية في الجزائر لمصاف الدول الرائدة في هذا المجال.

وأبدى نسبة 19.99% بتكرار (28) فرد من عينة الدراسة عدم تفاؤلهم في نجاح هذا المشروع لاختلاف المنظومة القانونية التي بنيت عليها أنديتنا عما يدور في عقلية وذهن مسؤولي الرياضة الجزائرية فالعملية ليست بالسهلة كما أن بيئتنا الرياضية غير مهيأة لاستيعاب مثل هذه الأطروحات لا من حيث المنشآت والإمكانات المادية ولا من حيث الثقافة الرياضية المنسجمة مع العقلية الاحترافية ذات الصبغة التجارية. وهذا ما تؤكده دراسة سمير عبد الحميد (1999) التي توصلت إلى أن آليات العمل بالأندية الرياضية تحتاج إلى إعادة النظر لتواكب الخوصصة في ظل الظروف الراهنة .

وأشاروا الى صعوبة ملامسة المشروع ارض الواقع حاليا, لان الكلام بلغة الأرقام والاستثمار ووفق مبدأ التكاليف والتشغيل يعتبر مشروعا غير ملائم واستثمارا فاشلا لان تكاليفه عالية جدا والعوائد المتوقعة منه ضئيلة خصوصا في ظل الحديث عن منشآت رياضية متهالكة وأرضية غير خصبة لنجاحه.

وقد تساءلوا عن مصير الألعاب الأخرى وقالوا في مثل هذه المشاريع يتم التركيز فيها حول نشاط كرة القدم فقط، ولكن ما هو مصير بقية الألعاب؟ ثم إذا قررنا خصخصة الأندية فما هو مصير الأندية والمنشآت ولمن تؤول؟ أي بمعنى آخر ماهو الأسلوب الأمثل لتطبيق إستراتيجية خوصصة الأندية الرياضية؟.

كما أن البعض منهم متخوف من تحول الأندية الرياضية إلى شركات تجني المال دون مراعاة المواهب و الناشئين و ما تحبه الجماهير.

وقد أبدى بعض المبحوثين تحفظا من حيث المبدأ فان الرياضة التنافسية بصفة عامة لا تتقدم دون مواكبة المتغيرات الموجودة في كل العالم لكن من الصعوبة الانتقال فجأة نحو القطاع الخاص لإدارة الشؤون الرياضية لان ذلك يتطلب بيئة خاصة ويتطلب منظومة من التشريعات والأدوات والوسائل والطرق قبل الولوج في ذلك خصوصا أننا لا نمتلك التجربة الاحترافية الممهدة لمثل هذه المشاريع.

وهناك نسبة 79.99 % بتكرار (112) فرد من عينة الدراسة أبدت تأييدها دون تحفظ معتبرا أنها الخطوة الحقيقية للقفز بنا نحو العالمية ومواكبة الدول الأوربية، إذ لم تعد الرياضة التنافسية هواية بل

إنها تدار من قبل شركات عالمية لتحقيق أهداف رياضية وغير رياضية تعجز عنها كبريات المؤسسات السياسية والثقافية.

اعتبر البعض أن تطبيق إستراتيجية خوصصة الأندية الرياضية مشروع طموح وخطوة ممتازة تنقلنا نحو الاحتراف الكامل، مشيرا الى أن الأمر ليس بالصورة المعقدة التي يظنها البعض فمن السهولة إجراء بعض التعديلات على التشريعات الموجودة لتنسجم مع متطلبات الخوصصة ونقل الرياضة التنافسية من صفة الهواية الى الصفة الاستثمارية لضمان النجاح في كل الجوانب.حيث يؤكد موسى سعداوي (2006) على أن إستراتيجية الخوصصة أصبحت اليوم أمرًا واقعيًا يجب التعامل معه وفق المصلحة الاقتصادية الوطنية، وهي مراعاة الطبيعة أو البنية الاجتماعية للاقتصاد الجزائري، كبيئة المؤسسة والفرد، وعلاقة المؤسسة بالمحيط الداخلي والخارجي.
كما أشار بعض المبحوثين الى انه لا خوف على الألعاب الفردية بل بالعكس نجاح الألعاب الفردية فرصته اكبر في ظل الاحتراف عما هي عليه في الوضع الحالي.
لاشك أن المشروع الخاص بخوصصة الأندية شائك ومعقد لأنه يحتاج سلسلة طويلة من إعادة النظر في التشريعات الموجودة وإصدار لوائح منظمة تنسجم مع الشكل الجديد للرياضة التنافسية والذي سينتقل من الهواية الى الاحتراف.
ويعتقد الباحث أن المشروع يجب أن يشمل كل الألعاب حتى لا يقع ظلم على الألعاب الأخرى في ظل التركيز المتوقع على نشاط كرة القدم باعتباره الأكثر ملامسة للواقع والأقرب للنجاح لارتباطه مع القاعدة الجماهيرية .و أن يخضع المشروع للتجربة بحيث تكون البداية على سبيل المثال في كرة القدم ثم يتم بعد فترة تحليل هذه التجربة وقراءتها باستيعاب كامل وصولا لاستنتاج نتائجها عبر الملاحظة والمشاهدة ورصد مكامن الفشل والنجاح.
واستفسر البعض حول وجود شكوك حول نجاح المشروع في أن الأراضي المقام عليها المنشآت الرياضية هي أراضي حكومية ولذلك المنشآت حكومية وستدخل العملية لاشك في مناقصات فما هو مصير الأراضي والمنشآت؟ وان الخوف من أن يتم ذلك على حساب الألعاب الأخرى فالأندية تضم تحت لوائها منظومة من الألعاب متاحة لجميع الفئات والأعمار لتنمية هواياتهم بعيدا عن الشارع وفق أهداف عامة وصفتها الدولة فكيف يتم إلغاء كل ذلك دون حفظ حق هؤلاء الشباب وهذه الفئات في ممارسة هوايتها وفق إطار الدولة العام والمحكوم باستراتيجيات تنموية اجتماعية بعيدة المدى.
إن التحول الى الاحتراف الكامل والخوصصة ما يعني توديعنا مرحلة الهواية بأفكارها التقليدية الى عالم النضوج تعاطياً مع فكر الاحتراف وثقافته مما يؤهل الأندية الرياضية للانتقال لشركات أو مؤسسات كحال الشركات التجارية والعقارية التي تعمل في مجال البورصة والأسهم استفادة من

المنشآت التجارية الاستثمارية التي توفرها الدولة على أن يكون هناك تنسيق تام بين مختلف الجهات ذات العلاقة بما يضمن تحقيق الأهداف التي شرعت من أجلها المؤسسات الرياضية بهدف تحقيق العائد المادي الذي يساعد تلك المؤسسات في الاعتماد على مواردها الاقتصادية خلال المستقبل القريب.
إن المرحلة المقبلة تتطلب تأهيل البنية التحتية الرياضية التجارية الاستثمارية في تلك الأندية الرياضية، مع تأهيل وتثقيف الكادر الوطني الذي يشرف على تلك الأندية في هذا المجال من خلال ورش العمل التثقيفية استعدادا لتلك النقلة المرتقبة

إن مرسوم التنفيذي رقم 06 -264 مؤرخ في 13 رجب عام 1427الموافق لـ 8 غشت سنة 2006الذي يضبط الأحكام المطبقة على النادي الرياضي المحترف ويحدد القوانين الأساسية النموذجية للشركات الرياضية التجارية يوضح النقلة الاحترافية المنتظرة للرياضة التنافسية التي أصبحت قيد التنفيذ وأن المرسوم جاء في وقته تماماً خاصة وأن الكثير من النظم واللوائح الرياضية تتطلب العديد من التعديلات لمواكبة تطبيق الاحتراف الرياضي خصوصا في كرة القدم ، وقد أشار الكثير الى أن المرسوم يعطي الأندية الرياضية الضوء الأخضر في التحول الى الاحتراف الكامل بما يؤمن لها حرية الحركة تمهيداً للانتقال إلى شركات تجارية في ظل الخوصصة المرتقبة التي تعتبر أهم خطوات الاحتراف الحقيقي والشامل كما أن الاهتمام الكبير يجسد تقدير السلطات العليا والذي حتما سيقود الى تحقيق التطلعات المرجوة في إحداث النهضة الرياضية والثقافية.
وطالب البعض من الأندية بطرق أبواب التسويق الرياضي على نحو يقود الى مواكبة الفكر الاحترافي في الدولة كما أن إيجاد أكثر من صيغة مقبولة في أوساط الأندية لموضوع الاستثمار يساعد على بلورة أفكار جيدة من شأنها تعزيز طموحات التطور الإداري والفني.
كما أشار المبحوثين إلى أن المرسوم حرر رياضتنا من مرحلة الهواية والعمل التقليدي إلى مفهوم اشمل ويشجع الأندية والمؤسسات العاملة في المجال على الاستثمار في الأنشطة الشبابية الرياضية وما يصاحبه من فعاليات متنوعة وكثيرة تضمن تحقيق عوائد دخل إعمالاً لنظام الخوصصة السائد عالمياً.

واعتبروا أن تطبيق إستراتيجية خوصصة الأندية الرياضية في الجزائر مشروع سيكون له انعكاساته الايجابية على تطوير العمل الرياضي ككل وإحداث نقلة إدارية ومادية تسهم في إنعاش الاقتصاد الوطني من خلال المردود المادي الذي ستحققه المؤسسات الرياضية بكافة مستوياتها بعد دخولها عصر الاستثمار في الرياضة التنافسية.
وقد أشار بعض المبحوثين إلى النموذج المطبق في دوري كرة السلةNBA ، حيث يعتمد مبدأ "المشاركة" في الدخل، وذلك للاحتفاظ باستمرارية المنافسة، والحفاظ على دوري قوي ومشوق وعلى

تعميق المصلحة المشتركة بين الفرق المتنافسة دون الإخلال بروح التنافس بينها. وهم يـرون أن هـذا النموذج أنسب للرياضة التنافسية وذلك بـ:

- تقسيم مصادر الدخل الرئيسية بالتساوي بين الأندية الرياضية مثل النقل التلفزيوني فمثلاً تـوزع حصة الأسد منها 60% مثلاً بين الأندية بالتساوي، وذلك لضمان دخل دائم ومستمر للفـرق الصغيرة، و20%، مثلاً، لتحفيز الحصول على مراكز متقدمة، و20 %لمن تنقل له مباريـات أكثر.
- احتفاظ كل نادي بمداخيل التذاكر حين يلعب بملعبه ، أو يتقاسمه تناسباً مع الفريق الذي يلعـب معه، ويمكن له أخذ نسبة مما يباع خلال هذه المباريات، أو أن يؤجر مقصـورات خاصـة للشركات ورجال الأعمال، لدعوة ضيوفهم أو إقامة الحفلات فيها، كما في أمريكا وأوربا، وتدرّ هذه المقصورات أرباحاً مجزية على الأندية. وندرك أهمية هذه المقصورات إذا عرفنا، مـثلاً، أن فريق ريال مدريد لديه 320 مقصورة يؤجرها خلال مبارياته.
- إنشاء شركة موحدة للصناعات الرياضية، لصناعة الملابس والمتعلقات الرياضـية، تضـمن الجودة والسعر المعقول، والتسويق الجيد، ويحصل كل فريق على نسبة معينة على السلع التـي تحمل شعاره الرياضي .

ويعتقد الباحث أن هذه الطريقة لخوصصة الأندية الرياضية تضمن دخلاً مجزياً ودائماً للأندية، كما تضمن "مشاركة غير متساوية في الدخل" بحيث تحافظ على الأندية الرياضية الصغيرة من الإفلاس والخروج من المنافسة . كما أنها تضمن دخلاً جيداً للفرق الرابطة المحترفة الأولـى والثانيـة . وهذا يوسع بدوره من دائرة التنافس ومن عدد المتابعين للبطولة الوطنية ، ويسهم في تطوير شامل للرياضة التنافسية في الجزائر .

كما يرى الباحث أن المرحلة المقبلة تتطلب الكثير مـن الوقـت لاسـتيعاب الفكـر الاحترافـي و الخوصصة بمفهومها الصحيح وتوظيف العائد المادي واستثماره في المشاريع المشتركة من خـلال الخبرات والكفاءات الوطنية التي يجب أن نوفر لها التأهيل والتدريب فـي هـذا المجـال لتتحمـل مسؤولياتها، وخاصة بعد أن قامت الدولة بتأمين البنية التحتية الاستثمارية لأنديتنا و يبقـى أمامنـا تحقيق التأهيل في مجالات إدارة المنشآت والموارد البشرية والإدارية، والتسويق والمبيعـات مـن خلال جهات الاختصاص لتحقيق أهداف الخوصصة الذي ستجني الأنديـة ثمـاره فـي المسـتقبل القريب بداية باستثمار رأس المال البشري الذي يشرف على إدارة وتنفيذ تلك الأفكـار الاحترافيـة الهادفة دعما لجهود الهيئات الرياضية التي تقوم بدور كبير في هذا المجال.

الاستنتاج العام :

في ضوء مناقشة النتائج المتحصل عليها يمكن أن نستنتج الآتي :

1) المحور الأول المتمثل في السياسة العامة للدولة لتطبيق إستراتيجية خوصصة الأندية الرياضية:

- الدولة تقوم بتشجيع قطاع الأعمال الخاص في الاستثمار في الأندية الرياضية.
- التقليل من عجز الموازنة العامة للدولة ومعدل التضخم .
- تخفيض الضغط المالي على الدولة نتيجة الالتزامات الواقعة عليها .
- إدخال الإصلاح التنظيمي للهياكل التنظيمية العاملة في الأندية الرياضية .
- اشتراك العاملين في الأندية الرياضية كمساهمين بحقوق أصحاب رأس المال .
- زيادة فرص العمل في الأندية الرياضية.
- زيادة مكافآت أجور العاملين في الأندية الرياضية .
- يتم إعدادا خطط زمنية لتطبيق إستراتيجية الخوصصة في الأندية الرياضية
- يتم تحديد جهات أو هيئات مختصة لإصدار تراخيص لتطبيق إستراتيجية الخوصصة في الأندية الرياضية
- التشجيع على تطوير المنافسة في الاستثمارات والخدمات الجيدة في الأندية الرياضية.
- يجب وضع إطار عام تنظيمي يطبق على جميع الأندية الرياضية للمساهمة في خوصصتها.

2) المحور الثاني المتمثل في أسباب ودوافع تطبيق إستراتيجية خوصصة الأندية الرياضية:

- الأندية الرياضية تعاني من انخفاض معدلات الربحية.
- الخ تحويل الأندية الرياضة إلى شركات تجارية.
- عدم وجود الإدارة المحترفة في الأندية الرياضية.
- ارتباط كرة القدم بالعالمية وبأسواق المال.
- يوجد عجز المالي كبير للعديد من الأندية الرياضية.
- عدم توفر البنية التحتية اللازمة في الأندية الرياضية.

3) المحور الثالث المتمثل في أهداف إستراتيجية خوصصة الأندية الرياضية:

- المشاركة الايجابية للأندية في البطولات القارية
- ترشيد وتخفيض الإنفاق الحكومي على الأندية الرياضية
- إدخال الإصلاح التنظيمي للهياكل العاملة في القطاع الرياضي
- التسيير الذاتي للأندية في المدخلات والمخرجات

- جذب رؤوس الأموال من الخارج للاستثمار في الرياضة

4) المحور الرابع المتمثل في طرق وأساليب إستراتيجية خوصصة الأندية الرياضية:
- يقوم المستثمرين بشراء جزء من أسهم النادي الرياضي
- يتم تحويل الأندية الرياضية إلى شركات تجارية
- إدارة النادي الرياضي من طرف القطاع الخاص مقابل مبلغ مادي ثابت
- تمتلك الشركات المساهمة في الأندية الرياضية حق الاشتراك في مجلس إدارة النادي

5) المحور الخامس المتمثل في آليات تطبيق إستراتيجية خوصصة الأندية الرياضية:
- الاحتراف الرياضي
- الاستثمار الرياضي

6) المحور السادس المتمثل في متطلبات نجاح إستراتيجية خوصصة الأندية الرياضية:
- على الحكومة أن تعلن فلسفتها في تطبيق إستراتيجية خوصصة الأندية الرياضية بشكل واضح وأن تعمل على توعية الشعب بأسباب تبنيها لهذه الفلسفة والآثار الناجمة عنها.
- إصدار التشريعات والقوانين المساعدة على تطبيق إستراتيجية خوصصة الأندية الرياضية.
- توفر أسواق مال نشطة وفعالة خصوصا البنوك لإيجاد السيولة المالية.
- تقديم الكثير من الدعم والحوافز من قبل الدولة للاستثمار في الأندية الرياضية كمنح الإعفاءات الجمركية والإعفاء ا لضريبي وتخفيض أجور الماء والطاقة والحصول على الأراضي بأسعار رمزية.
- أخذ الظروف والعوامل المحلية الاقتصادية والاجتماعية والقانونية والسياسية بعين الاعتبار عند رسم وتنفيذ استراتيجيات الخوصصة.

خاتمـــــــة

خاتمـــــــــــــــــــة:

مع أن الرياضة التنافسية والأنشطة الرياضية ظلت ولفترة طويلة خارج اهتمامـــات الاقتصـــاد بشقيه العام والخاص، إلا أن التطورات والتحولات الاقتصادية المعاصرة أثبتـــت أن منظومـــة الأنشطة الرياضية تشكل حلقة مهمة في النشاط الاقتصادي، فاتصالها الوثيق بالقيم الاستهلاكية والصحية والإنتاجية يجعلها مكونا من مكونات الدورة الاقتصادية سواء باعتبارهـــا منتجـــا أو شريكا للإنتاج أو كقيمة مضافة أو حتى استهلاكا مشبعا لحاجات إنسانية لدى قطـــاع عـــريض من الناس.

وإغفال هذا البعد الاقتصادي في الميدان الرياضي بات يشكل خطرا لا على الســـير الطبيعـــي للأندية بل على مقاومتها للمتطلبات الاقتصادية والاجتماعية الملحة لأفراد المجتمـــع المحلـــي والإقليمي، فإن لم تكن هناك موازنة بين الإيرادات والمصروفات بمختلف أنواعها بمـــا فيهـــا الارتقاء بالأندية ومستحقات اللاعبين يكون العجز الدائم هو القاعدة، وأن تراكمه يـــؤدي إلـــى غياب النادي أو مجموعة أندية من الساحة الرياضية.

وبالتطرق لإستراتيجية الخوصصة فان لها منظوران؛ الأول اقتصادي و الثاني سياسي، فمـــن المنظور الاقتصادي تهدف إستراتيجية الخوصصة إلى استغلال المصادر الطبيعية والبشـــرية بكفاءة وإنتاجية أعلى؛ وذلك بتحرير السوق وعدم تدخل الـــدول إلا فـــي حـــالات الضـــرورة القصوى وعبر أدوات محددة لضمان استقرار السوق والحد من تقلباتها.

أما من المنظور السياسي(احمد ماهر,2003,ص29) فالتخصيص يدعو إلى اختزال دور الدول ليقتصر على مجالات أساسية مثل الدفاع والقضاء والأمن الداخلي والخدمات الاجتماعية، لـــذا فإن تخصيص النوادي والهيئات الرياضية يتجاوز مفهومه الضيق المقتصر على عمليـــة بيـــع أصول أو نقل ملكية، ليكون بمثابة نقلة اقتصادية واجتماعية كبيرة وفلسفة جديـــدة ذات أبعـــاد إستراتيجية واعدة.

وقد اعتمدت الجزائر تطبيق إستراتيجية الخوصصة في عدة ميادين الاقتصـــادية والخدماتيـــة ولعل دراستنا هذه قد سلطت الضوء على هاته الإستراتيجية ومدى مساهمتها في رفع المستوى الرياضي في الجزائر من حيث التسيير والإدارة الرياضية وتمويل الأندية الرياضية بـــالموارد المالية والبشرية الكفءة القادرة على مسايرة التغيرات الحاصلة في المجتمع محليا ودوليا.

إن الرياضة التنافسية وخصوصا كرة القدم في الأندية الجزائريـــة أصـــبحت تســـير فـــي الطريق الصحيح وعلى خطى ثابتة نحو النمو الاقتصادي من خلال دعـــم شـــركات القطـــاع

الخاص وتطبيق نظام الاحتراف الذي يعتبر آلية من آليـــات إســـتراتيجية الخوصصـــة أيـــن أصبحت الأندية الرياضية شركات تجاريـــة و تتفاعـــل مـــع الرياضـــة برعايـــة البطـــولات والمسابقات المختلفة وذلك لوجود بنية اقتصادية تساعد على دعم مسيرة الرياضـــة التنافســـية وأيضاً وجود بنية تحتية رياضية تساهم في نمو الاقتصاد الرياضي وتشجع لإقامة البطـــولات والمسابقات.. ونحو مزيداً من الدعم لرقي بمستوى الأندية الرياضية والرياضة التنافسية فـــي الجزائر.

وعليه فان الباحث يوصي بـــ:

- فتح قنوات جديدة ومبتكرة وملائمة في أنديتنا الرياضية يرتضيها المجتمع وتتلاءم مـــع قيمه وتوجهاته من أجل تطوير وتعزيز وتنمية مواردها الماليـــة لتســـهم فـــي الارتقـــاء بالحركة الرياضية الجزائرية في مختلف أنشطتها وفروعها، .
- إقرار إستراتيجية خوصصة الأندية الرياضية الذي يخضع لكثير مـــن المعـــايير ذات البعد الاقتصادي والسياسي ، وعادة مثل هذه الأمور تحتاج إلى وقت طويل فهي استثمار استراتيجي وله أبعاد مختلفة تحتاج لوقت ليس بقصير، إضافة إلى الحاجة الماســـة إلـــى أنظمة وتشريعات قانونية واضحة تساند هذا التوجه.
- رفع الكفاءة الاستثمارية للأندية الرياضية ودخولها في مشاريع لتحسين مواردها المالية، يتطلب تغييرات هيكلية في الآليات والفكر الإداري لها، لتختلف بشـــكل جـــوهري عـــن الآليات التي يتم بها إدارة الأندية حالياً، فينبغي أن تستقطب الأندية خبـــراء اقتصـــاديين ومتخصصين محترفين لدخول النادي في قنوات استثمارية، انطلاقا من كون الاســـتثمار لغة اقتصادية متخصصة يتحدث بها متخصصون، وباعتبارها صناعة تتطلب وعيا مـــن أقطابها وصناعها بمفرداتها وحرفياتها وأدبياتها كأي صناعة أخرى.
- الخوصصة لم تعد خيارا بل هي مصير حتمي ستؤول إليه الرياضة الجزائرية عـــاجلا أم آجلا والأهم من هذا أن تكون مستعدة لهذه المرحلة الجديدة ولذا يجب التدرج في العمـــل للوصول إلى مرحلة تطبيق إستراتيجية الخوصصة في الأندية الرياضية،
- يجب أن يتم إعادة إعانات الأندية لوضعها السابق بل وزيادتها في المرحلة الأولى، حتى تتمكن الأندية من العمل على تطوير إمكاناتها، و مضاعفة عائـــدات النقـــل التلفزيـــوني للمباريات و تفعيل الاستثمار في الأندية ودعمه بحفظ الحقوق التجارية لها.
- يجب أن يتم التدرج في طريق تطبيق إستراتيجية الخوصصة ، و أن تتم الاستفادة مـــن الاتفاقات الثنائية مع الاتحادات الأوروبية.

- التأكيد على أهمية وجود الشفافية في الأندية الرياضـــية حتـــى يـــتم نجـــاح مشـــروع خوصصتها.
- عملية تحويل الأندية الرياضية إلى كيانات تجارية ليست بالسهولة التي يتوقعها الكثيرون، وهي بحاجة إلى سنوات طويلة ليتم هذا المشروع.
- نظرًا لأن عملية الخوصصة عملية طويلة وشاقة ومتعـــددة الأبعـــاد ولهـــا انعكاســـات اقتصادية وسياسية واجتماعية فإن الأمر يتطلب وجود هيئة تنفيذية مستقلة تتحلى بـــدعم القيادات السياسية في الدولة ومرتبطة بمجلس الوزراء ولها صلاحية صـــنع القـــرارات المتعلقة بالخوصصة ، ومتابعتها والإشراف عليها ، وتقويمها ، علـــى أن تضـــم الهيئـــة أعضاء لديهم خلفية علمية واسعة ومن ذوي الخبرة الواسعة في موضوع الخوصصة من القطاع الخاص ومن رجال الأعمال والاقتصاد والقانون في المجال الرياضي
- إعادة الهيكلة التي تساعد على نجاح الخوصصة بحيث لا تكون هناك مانع دستوري لنقل ملكية الأندية أو إدارتها من القطاع العام إلى القطاع الخاص
- إتباع مجموعة من السياسات التي تقلل من الآثار السلبية لعملية الخوصصة على العمالة المواطنة والتي من بينها إعطاؤهم الخيار في الالتحاق بالمؤسسة المخصصة أو التقاعـــد المبكر مع كافة الحقوق المرتبطة
- توفير البيئة القانونية للخوصصة بحيث يكون قانون الدولة واضحًا في تعريـــف حقـــوق الملكية الخاصة وطرق حمايتها وواضحًا في القضايا المتعلقة بالإفلاس ، وطـــرق حـــل المنازعات ، والاستثمارات الأجنبية ، وحازمًا في محاربة الفساد الإداري، ومقيـــدًا لأي تدخل غير مبرر للحكومة في النشاط الاقتصادي.
- إيجاد إطار قانوني واضح تسترشد به المؤسسات التي يتم خوصصتها في ما يتعلق بجودة منتجاتها وخدماتها ، وارتباطها بالمبادئ والأسس التربوية ، وبمستويات أسعارها وذلـــك حماية للمستهلك من الاستغلال.
- تعزيز الاتجاهات الإيجابية لدى المسئولين في الأندية الرياضية نحو خوصصة الأنديـــة من خلال توضيح الآثار الإيجابية التي يمكن أن تحدث بعد عملية الخوصصة سواء على مستوى الأفراد الإداريون ، والمدربون ، واللاعبون ،والعاملون أو على مســـتوى أداء ونتائج الفرق الرياضية.
- ضرورة إجراء دراسات لاحقه للت عرف على ا لمعوقات الإدارية والفنيـــة والقانونيـــة لعملية الخوصصة وإيجاد الحلول الجذرية لها.

- إعداد خطة إعلامية من خلال وسائل الإعلام المقروءة والمسموعة والمرئية حول أهمية خوصصة الأندية ومخرجاتها على مستوى الأداء الإداري والفنـــي للأفــراد وللأنديـــة الرياضية ككل.
- ضرورة تهيئة البيئة الملائمة للأندية الرياضية من حيث البنيـــة التحتيـــة مـــن ملاعـــب ومنشآت رياضية والتنمية البشرية في الأندية.
- ضرورة إتباع الشفافية في توفير المعلومات الصـــحيحة المرتبطـــة بممتلكـــات النـــادي وعمرها الافتراضي، وكذلك تحديد المعلومات عـــن العضـــوية والبـــرامج والأنشـــطة والبطولات الرياضية وذلك لاستقطاب رجال الأعمال لدعم الأندية الرياضية.

آفاق مستقبلية للدراسة:

إن موضوع تطبيق إستراتيجية الخوصصة في القطاع الرياضـــي و بـــالأخص فـــي الأنديـــة الرياضية ما زال في بدايته لا يمكن الحكم عليه بالفشل أو بالنجاح؛ لأن معالمه مازالـــت غيـــر واضحة لدى الكثير من الفاعلين في الساحة الرياضية وكذا المستثمر المحلي والأجنبي؛ نتيجـــة تضارب الإحصائيات ومدى فعالية هذه الإستراتيجية.

لذا نقترح على كل باحثٍ يريد التعمق في هذا المجال وجوب الدراسة والبحث أكثـــر وإثـــراء هذه الدراسات والأبحاث من أجل الوصول إلى ووضع إستراتيجية واضـــحة وســـليمة وناجحـــة لتفعيل حركية وتطور مستوى الرياضة التنافسية وبالأخص الأندية الرياضية محليا ودوليـــا . وهذه الدراسة كغيرها من الدراسات قابلة للنقد والتمحيص وإدلاء الآراء وتوضيح الاتجاهات، وإنما تعتبر كنقطة بداية للدراسات السابقة وإثراء للبحوث العلمية .

إذن تعتبر دراستنا هذه كانطلاقةٍ لدراسات تأتي فيما بعد وعليه نرى بأن على كـــل مـــن يهمـــه الموضوع أن يزيد من البحث والتمحيص؛ لأن كل دراسةٍ تحمل في طياتها الزيادة أو النقصـــان، وهذا العمل الذي هو بين أيدينا ليس معناه أننا توصلنا إلى قمة البحث، وإنما نراه بداية الطريـــق، وعليه نقترح المواضيع التالية كآفاقٍ لهذه الدراسة والتي نوردها فيما يلي:

1-دراسة إستراتيجية التسويق الرياضي وأثرها على التمويل في الأندية الرياضية.

.2-دراسة معوقات إستراتيجية خوصصة الأندية الرياضية في الجزائر.

.3-دراسة البعد الاجتماعي لخوصصة الأندية الرياضية في المجتمع الجزائري.

نموذج مقترح لإستراتيجية خوصصة الأندية الرياضية:

أن تطوير الرياضة الجزائرية سيكون نتيجة حتمية لتطوير استثمارات الأندية،من غير شـــك أن أنديتنا الرياضية في حاجة إلى فتح قنوات جديدة ومبتكرة وملائمة يرتضيها المجتمع وتتلاءم مـــع قيمه وتوجهاته من أجل تطوير وتعزيز وتنمية مواردها المالية لتسهم فـــي الارتقـــاء بالحركـــة الرياضية في مختلف أنشطتها وفروعها، وهي بالفعل قادرة على تحقيق ذلك .

وفيما يخص قرار خوصصة الأندية الرياضية فهو خاضـــع لكثيـــر مـــن المعـــايير ذات البعـــد الاقتصادي، وعادة مثل هذه الأمور تحتاج إلى وقت طويل فهي استثمار استراتيجي ولـــه أبعـــاد مختلفة تحتاج لوقت ليس بقصير، إضافة إلى الحاجة الماسة إلى أنظمة وتشريعات قانونية واضحة تساند هذا التوجه.

أن بناء النماذج وتصميمها من الخصائص الهامة لعملية التخطيط فهي تحتاج إلى دراسة الأهداف والغايات التي يساهم النموذج في تحقيقها وتحليل كافة المتغيرات ودراسة العلاقات بين تلك المتغيرات، واتبع الباحث الخطوات الآتية لبناء النموذج المقترح لخوصصة الأندية الرياضية :

1- وضع إستراتيجية عامة لخوصصة الأندية الرياضية تحدد فيها الأسس والأهداف المدى المتوسط والطويل.
2- دراسة هياكل القطاعات الاقتصادية القائمة، ووضع هياكل جديدة تساير أهداف الخوصصة.
3- مراجعة وضع الأندية الرياضية اقتصاديا وإستراتيجية العمل بها خاصة من النواحي المالية والاقتصادية.
4- مراجعة وتطوير إستراتيجية خوصصة الأندية الرياضية.
5- وضع السياسات والنظم لتشجيع المنافسة العادلة بين الأندية ، مع وضع ضوابط محكمة لتجسيد إستراتيجية الخوصصة.
6- تنفيذ الإستراتيجية المختارة للخوصصة.
7- تطوير سوق الأوراق المالية و المؤسسات المالية

ويجب على الحكومة وضع برامج واقعية وعملية لخوصصة الأندية الرياضية، ، وذلك من خلال وضع برنامج للخوصصة يكون مخططا بطريقة جيدة ويتم تنفيذها بأسلوب متسلسل وفعال.

كذلك يجب على الحكومات بداية تحديد الأهداف والأولويات حتى يمكن وضع إستراتيجية عامـــة لخوصصة الأندية كدليل شامل.

واستناداً إلى ما تم عرضه في الإطار النظري والتطبيقي للدراسة ومن خلال الاطلاع على العديد من نماذج خوصصة الأندية الرياضية في الدول العربية .اقترح الباحـــث نموذجـــاً لخصخصة الأندية الرياضية والمقصود من النموذج أن يكون معياراً إرشادياً لتقييم إستراتيجية خوصصة الأندية الرياضية وفقا للنقاط التالية:

أولا: العمل على تحديد أهداف السياسة العامة ووضع إستراتيجية طويلة المـــدى للعمـــل فـــي مجال خوصصة الأندية الرياضية ، وان تتضمن الخريطة الاستثمارية للدولة قطاع الرياضـــة مع الاهتمام بوضع التشريعات والقوانين المنظمة لذلك . ويتم ذلك بوضع خطة شاملة لتطبيـــق إستراتيجية الخوصصة تشمل أولويات الحكومة وكيفية تحقيقهـــا ومـــن ســـيكون المســـؤول ، السلطات ، المسئوليات ، التوقيت ، المشكلات المتوقعة ، وطرق معالجتها ، طـــرق الرقابـــة على الخطط المختلفة كما يمكن تحديد أولويات إستراتيجية الخوصصة طبقا لأنشطة القطاع . فكثير من الأندية الرياضية تعمل في أنشطة تناسب بطبيعتها القطاع الخاص وليس لها أهميـــة إستراتيجية . ويجب خوصصة هذه الأندية أولا ثم الانتقال التدريجي لقطاعات أخرى .

ثانيا: إطلاق حرية الأندية الرياضية في توفير مصادر التمويل اللازمة في ضـــوء عمليـــات الخوصصة التي تتبعها الحكومة التي تتعلق إلى حد كبير بالتشريعات والقوانين التي تصـــدر عن الحكومة بخصوص تطبيق إستراتيجية خوصصة الأندية الرياضية ليس فقط على مستوى السياسات و التشريع بل الالتزام بمتابعتها على مستوى التنفيذ .

لذا يجب على الدولة في ظل الاقتصاد الحر و العولمة فتح مجال الاستثمار في القطاع الرياضي واخص بالذكر الأندية الرياضية ومساعدتها على إيجاد فـــرص لتمويـــل وتســـويق الأنشطة المقدمة بها.

ولكي تكون إستراتيجية الخوصصة ممكنة التحقيق في المجال الرياضي فـــان هنـــاك دائماً الحاجة إلى أحداث تغيير جذري في الوضع القانوني للمنظومة الرياضية سواء الاتحادات الرياضية أو الرابطات المحترفة أو الأندية ويمكن أن تكون هذه التغييرات في قانون الهيئـــات واللوائح المالية التي تحكم أوجه الصرف في الأندية الرياضية والســـماح بتحويـــل الأنديـــة لشركات مساهمة وطرح عضوية الأندية للاكتتاب العام وتشـــجيع الاســـتثمار الخـــاص فـــي الرياضة.

ثالثا: الاهتمام بالتجارب السابق تنفيذها على المستوى المحلـــى أو العربـــي أو الـــدولي فـــي مجالات خوصصة الرياضة عامة و الأندية الرياضية خاصة وكيفية الاستفادة منها من حيـــث

التسيير الإداري أو استثمار الموارد المتاحة في النادي الرياضي وتفعيل عملية التسويق التـــي تعتبر من الركائز الأساسية في دعم وتمويل النادي برؤوس الأموال .

رابعا: التأكيد على أن تصاحب عمليات تطبيق إستراتيجية الخوصصة الشفافية والوضوح فـــي كل مراحلها ، حيث تعتبر الشفافية من أهم عناصر نجاح هذه الإســـتراتيجية لأنهـــا تعطيهـــا مصداقية اكبر وبالتالي تولد الثقة لدى كل الأطراف المعنية ، لان أي شك حول عمليات البيـــع قد يسبب معارضة قوية وقد يودي إلى فشل البرنامج.

إن إحدى المسئوليات الأساسية للمسئولين في المجال الرياضي الراغبين في تبنى إســـتراتيجية الخوصصة هي توضيح البرنامج للعاملين والموظفين على مختلف المستويات الإدارية إذ تعـــد هذه الخطوة هي حلقة الصلة بين الأطراف المعنية على مستوى التنفيـــذ .وتتضـــمن توضـــيح خطة الحكومة لتطبيق إستراتيجية الخوصصة في الأندية الرياضية ويتم ذلـــك عـــن طريـــق الندوات وحلقات النقاش أو عن طريق المطبوعات .

ومن وجهة نظر اجتماعية فان المواجهة والحوار الفعال والاتصال المباشر من شأنهم زيـــادة الوضوح والحد من الأسئلة الغامضة ومن ثم فهم يقللوا من فرص المقاومـــة ويزيـــدوا مـــن فرص الرغبة في تطبيق إستراتيجية خوصصة الأندية الرياضية.

خامسا: تفعيل عملية الاتصال لكونها أحد مفاتيح نجاح إستراتيجية الخوصصة إذ أن هنـــاك ضرورة لتوصيل كل التغييرات المتوقعة قبل وأثناء وبعد تطبيقها بوضوح إلى كـــل أصـــحاب ومتخذي القرار فالاتصال الفعال أمر مطلوب على مختلف المستويات وهنـــاك الحاجـــة إلـــى توصيل آلاتي :-

- أولويات الحكومة وخططها نحو تطبيق إستراتيجية خوصصة الأندية الرياضية .
- التغييرات في الأندية الرياضية المراد خوصصتها .
- التغييرات في الإدارة الرياضية المراد خوصصتها .
- التغييرات التي تحدث في الأندية الرياضية نتيجة إعادة الهيكلة أو البيع.
- البدائل والاختيارات المتاحة أمام العاملين بالأنديـــة الرياضـــية خاصـــة و بالمجـــال الرياضي عامة.

وهناك مدخلان رئيسيان لإصلاح الأندية الرياضية أحدهما مركـــزي علـــى مســـتوى الحكومة والأخر لا مركزي على مستوى البنوك.

سادسا: التأكيد على أن تستخدم عوائد تطبيق إستراتيجية خوصصة الأنديـــة الرياضـــية فـــي الإنفاق الاستثماري ورفع كفاءة رأس المال البشرى والارتقاء بمؤشرات التنمية البشـــرية فـــي مجال التعليم والصحة والبنية الأساسية للمجتمع .

وحتى يكون الاستثمار الرياضي مربحا وبمخاطر قليلة وهذان هما العاملان الرئيســيان اللــذان يحكمان قرار المستثمر فإنه من المقترح على الأطراف المعنيــة والهياكــل المســؤولة إعــداد إستراتيجية شاملة لتشجيع الاستثمار الرياضي، مع التفكير في الخطوات التالية:

1* حل الإشكال الإعلامي، الذي تنامي مؤخرا، عبر عدة آليات للرقــي بــالطرح الإعلامــي الرياضي الصحفي والفضائي، وترشيده، وكسر حدة التعصب الذي يقود إلى الجــدل الســلبي، وتراشق التهم، والانفعال غير المبرر حول كل قضية. ومن تلك الآليات مثلا تحديد متحدث واحد للرعاية و لكل ناد بمواصفات معينة بدلا من أن يكون هناك عشرات الأشخاص كل منهم بإمكانه أن يمثل النادي، وبحيث يبتعد رؤساء الأندية عن الجدل الإعلامي اليومي، ويتركوا ذلك للمتحدث الرسمي.

وتعد وسائل الإعلام أحد الأدوات التي يمكن أن تعتمد عليها إســتراتيجية الخوصصــة فــي توجيه الجمهور إلى الآثار الإيجابية المترتبة على إتبــاع تلــك الإســتراتيجية . إن الخطــة الإعلامية الناجحة تضمن مساندة الجمهور وتقلل من قوى المعارضة التي تقــاوم التغييــرات المصاحبة لعمليات إستراتيجية الخوصصة في الأندية الرياضية

2* القيام بمراجعة شاملة لكل الأنظمة المتعلقة بــالاحتراف والاســتثمار المحلــي ومقارنتهــا بالتجارب الدولية المتطورة والتوصية بتعديل ما يحتاج إلى تعديل أو تطوير وإن لزم الأمر ســن أنظمة أو لوائح جديدة أو إنشاء محاكم رياضية متخصصة في المجال الرياضي.

3* إعداد دليل شامل يوضح كافة المحددات التي تحكم الاستثمار الرياضي وحقوق كل الأطراف وواجباتها ، حيث يلاحظ أن هناك خلافات مستمرة على أمور يفترض أنها من البديهيات، ويبدو أن السبب هو في عدم وضوح هذه المحددات والحقوق والواجبات.

4* إنشاء صندوق استثماري يسهم في تمويل بعض الاستثمارات الرياضية ذات الأولوية بالنسبة للرعاية، والاستثمارات بعيدة المدى، بحيث يدخل الصندوق كشريك مع تشجيع القطاع المصرفي على المساهمة في تمويل الاستثمارات الرياضية، وإيجاد آليات ومبادرات مبتكرة للتمويل.

5* تشجيع التخصص في التسويق الرياضي كعلم مهم لا يوجد فيه الكثير من المتخصصين فــي الجزائر وذلك بالترتيب مع الجامعات ومراكز التدريب في الداخل والخارج. ويمكن الترتيب مع المؤسسة العامة للتدريب التقني والفني بحيث يتم إنشاء معاهد لتدريب الشــباب فــي المجــالات الواعدة ذات العلاقة بالرياضة ومن بينها التسويق الرياضي، وكذلك الإعلام الرياضي في عصر الاحتراف والانفتاح الفضائي.

سابعا: اختيار طرق وأساليب إستراتيجية الخوصصة لكل نادي رياضــي حســب ظــروف وإمكانات الدولة الاقتصادية . وهناك الكثير من الطرق المتاحة لإستراتيجية الخصخصة مــن

بينها طرح الأسهم لأعضاء الأندية ، والبيع الخــاص للأســهم ، وبيــع الأصــول والســماح بالاستثمار الخاص في الأندية الرياضية ، وشراء الأندية واستخدام أســلوب البيــع الجزئــي للأندية الرياضية أو بواسطة عقود التأجير وعقود الإدارة , وعقود الامتياز.

ويصاحب هذه الخطوة استخدام طرق تقييم مختلفة لتحديد أسعار الأنديــة الرياضــية المطروحة للبيع .

ثامنا : توفير المعلومات الدورية الذي يعتبر أحد أساليب الرقابة مع تفعيل هذه الأخيرة لأنهــا تعتبر من أهم وظائف الإدارة الرياضية على برنامج إستراتيجية الخصخصة فهي ضـــرورية للمساعدة في تحديد ما تم تنفيذه في البرنامج واكتشاف أية مشكلة في التنفيذ , ويجــب إعــداد نظام للمعلومات يتعلق بالتنفيذ الفعلي .

المراجــــــع

المراجـــــــع باللغـــة العربيـــة:

1. أحمد ماهر (2002). **دليل المدير في الخصخصة**. الدار الجامعية للطباعة والنشر، القاهرة .
2. آمال الدين عبد الرحمن درويش، أشرف عبد المعز (2000). **المنظمات الرياضية الأهلية**، مكتبـــة الأصدقاء، القاهرة.
3. أمين أنور الخولي (1996). **الرياضة و المجتمع** ، سلسلة عالم المعرفة ،الكويت؛ العدد 216.
4. انطوان ناشف(2000). **الخصخصة، التخصيصية، مفهوم جديد لفكر الدولة ودورها فـــي إدارة المرافق العامة**، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت .
5. بهاء الدين سعد(1998) .**التمويل في منظمات الأعمال**، مطبعة النيل، الطبعة الثالثة، القاهرة.
6. جبار محفوظ(2004). **كفاءة البورصة الجزائرية خلال الفتـــرة 1999-2001**.مقـــال لمجلـــة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير.كلية الاقتصاد .سطيف .عدد 3 .
7. جواد العناني وريما خلف(1988) **التخصيصية فـــي المملكـــة الأردنيـــة الهاشـــمية**. نـــدوة التخصيصية و التصحيحات الهيكلية في البلاد العربية. صندوق النقد العربـــي. أبـــو ضـــبي. الإمارات العربية المتحدة.
8. حسن احمد الشافعي(2006).**الاستثمار والتسويق في التربية البدنية والرياضية**., دار الوفـــاء لدنيا الطباعة والنشر.ط1. الإسكندرية .
9. حسن أحمد الشافعي(1998). **المسؤولية قي المنافسات الرياضية (المحلية والدولية)**، منشـــأة المعارف، مصر.
10. حسن احمد الشافعي(2006).**الخصخصة الإدارية والقانونيـــة فـــي التربيـــة البدنيـــة والرياضية**.دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.ط1. الإسكندرية.
11. حسين عمر(1996). **الجات و الخوصصة**، دار الكتاب الحديث، ج.م.ع.
12. خضر حسان(2004).**تحليل الأسواق المالية**، سلسلة جسر التنميـــة، المعهـــد العربـــي للتخطيط بالكويت، العدد السابع والعشرون.
13. خضر حسان(2003).**خصخصة البنية التحتية**, سلسلة جسر التنمية, المعهد العربي للتخطيط بالكويت, العدد الثامن عشر.
14. دادي عبد العزيز: **رؤى مستقبلية للاحتراف في المجال الرياضي**.
15. رابح رتيب(1997).**مستقبل الخصخصة**.كتاب الاهرام الاقتصادي. العدد 5. المجلـــد1. القاهرة.
16. رياض دهال وحسن الحاج. **طرق الخصخصة** . المعهد العربي للتخطيط بالكويت.

17. ريهام عبد المعطى (1997) **الخصخصة والتحولات الاقتصادية في مصـــر** ، مركـــز المحروسة للبحوث والنشر ، القاهرة .

18. سالم توفيق النجفي (2010).**اقتصاد العولمة مقاربة اقتصادية للرأسمالية و ما بعـــدها** .دار النفائس .ط1.بيروت لبنان.

19. سمير عبد الحميد محمد (1999). **اثر الخصخصة للأندية الرياضية علـــى متطلبـــات العملية التدريبية** ، المؤتمر العلمي الثالث ، كلية التربية الرياضية للبنات ، جامعة الإســـكندرية .

20. شريف لطفي(1991). **حماية المستهلك في اقتصاد السوق**.مجلة مصـــر المعاصـــرة .القاهرة.العدد425.

21. عبد العزيز سالم بن حبتور(1997). **إدارة عمليات الخصخصة وأثرها في اقتصـــاديات الوطن العربي**، الأردن.

22. عبد العزيز فهمي هيكل(1985). **أساليب تقييم الاستثمارات**، الدار الجامعية، بيـــروت – لبنان.

23. عبد القادر تومي(2011).**الأسس الفلسفية للعولمة الاقتصادية** ،مؤسسة كنوز الحكمـــة .ط1.الجزائر.

24. علي حافظ محمود (1990). **مبادئ الاقتصاد الوطني من منظور إسلامي** ، دار الفكر العربي ، القاهرة .

25. علية عبد المنعم حجازي, حسن احمد الشافعي(2009).**إستراتيجية للتسويق الرياضي والاستثمار بالمؤسسات الرياضية المختلفة فـــي ضـــوء التحـــولات الاقتصـــادية العالميـــة المعاصرة**. دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.ط1. الإسكندرية .

26. عمار عمورة(2000). **الوجيز في شرح القانون التجـــاري الجزائـــري**.دار المعرفـــة .الجزائر.

27. فارس عبد الرزاق الفارس(1990). **الخيار بين القطاع العام والقطاع الخاص**.

28. فريد النجار (1999). **التحالفات الإستراتيجية في المنافسة إلـــى التعـــاون .خيـــارات القرن 21**.. اثيراك للنشر والتوزيع. مصر.

29. فوزي غرايبه وآخرون(1981). **أساليب البحث العلمـــي فـــي العلـــوم الاجتماعيـــة والإنسانية**، مطبوعات الجامعة الأردنية. ط2 .عمان.

30. كمال الدين عبد الرحمان درويش , السعدي خليل السعدني(2006).**الاحتراف في كـــرة القدم المفهوم .الواقع. المقترح**. مركز الكتاب للنشر .ط1.القاهرة .

31. محمد بلقاسم ، حسن بهلول(1992).**الجزائر بين الأزمـــة الاقتصـــادية و السياســـية**. ديوان المطبوعات الجامعية.الجزائر.

32. محمد جاسم الصميدعي، بشـــير عبـــاس (2002). **أساســـيات التســـويق الشـــامل و المتكامل**.دار المناهج للنشر و التوزيع. ط1 .عمان.

33. محمد رياض الابرش. نبيل مـــرزوق(2002). **الخصخصـــة أفاقهـــا و أبعادهـــا**. دار الفكر العربي.القاهرة .

34. محمد سلطان أبو على ، هناء خير الدين (1993). **أصول علـــم الاقتصـــاد النظريـــة و التطبيق**, مكتبة نهضة الشرق ، جامعة عين شمس ، القاهرة .

35. محمد شاهين(2009).**فلسفة المنهج العلمي (رؤية نقدية)**. مطبعة العقيد .مصر.

36. محمد صالح الحناوي (1998). **الخصخصة المصرية رؤية شخصية**.الـــدار الجامعيـــة الإسكندرية.

37. محمود صبح (1999). **الخصخصة :المشكلات و الحلول**، البيـــان للطباعـــة و النشـــر ، ج.م.ع.

38. محمود صبحي(2002). **الخصخصة ماذا؟ متى؟ لماذا؟ وكيف؟ المشـــكلات والحلـــول**، الدار الجامعية للطباعة والنشر. ط2. القاهرة..

39. محمد صبحي حسانين, كمال درويش(2004).**الجودة والعولمـــة فـــي إدارة أعمـــال الرياضة باستخدام أساليب إدارية مستحدثة**. دار الفكر العربي.ط1.القاهرة.

40. مسعد سيد عويس(1999). **آفاق جديدة للرياضة رؤية إستراتيجية لتطوير الرياضة المصرية في الألفية الثالثة**، .نقابة المهن الرياضية. القاهرة.

41. منير إبراهيم الهندي(1995). **أساليب و طرق خصخصة المشروعات العامة :خلاصـــة الخبرات العالمية**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ج.م.ع.

42. مهدى إسماعيل الخزاف (1996). **تجارب دولية في الخصخصـــة** .مجلـــة العلـــوم الاجتماعية ، المجلد (24) العدد الثاني . الكويت.

43. صلاح الدين حسن السيسي(2002). **قضايا اقتصـــادية معاصـــرة ،دراســـات نظريـــة وتطبيقية**, دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع. القاهرة.

44. صديق محمد عفيفي(2003). **التخصيصية, لماذا ؟ و كيف ؟** . مكتبة عـــين شـــمس.ط3 ج.م.ع.

45. ضياء مجيد الموسوي(2003). **الخوصصة و التصحيحات الهيكلية : آراء و اتجاهات**، مؤسسة شباب الجامعة، ج.م.ع.

46. طاهر حيدر حردان(1997).**مبادئ الاستثمار**، المستقبل للنشر و التوزيـــع، عمـــان – الأردن.

47. اليوسفي يوسف خليفة (1997). **آفاق التخصيصية في دولة الإمارات العربية المتحدة**، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الكويت، مجلد 25، عدد4. الكويت.

48. وولف تشارلز الابن: **الأسواق أم الحكومات، الاختيار بين بدائل**. ، 1996.

الرسائـــل والأطروحات:

49. أحمد عبد الفتـــاح (2004).**الآثـــار الاقتصـــادية و الاجتماعيـــة لخصخصـــة الأنديـــة الرياضية دراسة تنبؤيه** رسالة دكتوراه.كلية التربية الرياضية للبنين.جامعة حلوان.القاهرة.

50. أحمد فاروق عبد القادر (2000). **العائد الاقتصادي للاحتـــراف الرياضــــي فـــي بعــض الأنشطة الرياضية الجماعية** ،رسالة ماجستير ، غير منشورة ، آلية التربية الرياضـــية للبنـــين ، جامعة حلوان ، القاهرة.

51. أسامة محمد سلمان الحازمي(2009).**إستراتيجية مقترحة لتطـــوير مـــنهج التربيـــة البدنية للمرحلة الابتدائية في المملكة العربية السعودية**.أطروحة دكتـــوراه.جامعـــة حلـــوان .مصر.

52. اشرف محمود حسين(1999). **مقومات الاستثمار في المجال الرياضي**، رسالة ماجستير ، غير منشورة كلية التربية الرياضية للبنين.جامعة حلوان. القاهرة.

53. راتول محمّد(2000).**سياسات التعديل الهيكلي ومدى معالجتها للاخـــتلال الخـــارجي، التجربة الجزائرية**، رسالة دكتوراه دولة غير منشورة جامعة الجزائر .

54. سمية البدوي(2003).**تأثير الخصخصة على تطوير الشـــركة الســـودانية للاتصـــالات، دراسة في التطوير التنظيمي القاهرة**, المجلة العربية للإدارة. مجلد 23.العدد1.

55. سمير عبد الحميد محمد(1999). **اثر الخصخصة للأندية الرياضـــية علـــى متطلبـــات العملية التدريبية** ، المؤتمر العلمي الثالث، كلية التربية الرياضية للبنات، جامعة الإسكندرية.

56. سعيدة مادي(2003). **الخوصصة عن طريق السوق المالية – حالة الجزائر والمغـــرب**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر،

57. عباس كاضـــم جيـــاد الفيـــاض(2010) **الخصخصـــة و تأثيرهـــا علـــى الاقتصـــاد العراقي**.أطروحة دكتوراه في علم الاقتصاد السياسي.بغداد.

58. عبده محمد فاضل الربيعي(2004). **الخصخصة واثرها على التنمية بالدول الناميـــة**. اطروحة دكتوراه.مكتبة مدبولي.القاهرة.

59. محمد نظير بسيوني (1986). **دور السياسات الاقتصادية تجاه الاستثمارات الأجنبيـــة المباشرة** ،رسالة دكتوراه ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس . القاهرة ، مصر .

60. منصوري الزين (2006).**آليات تشجيع وترقية الاســتثمار كـأداة لتمويــل التنميـــة الاقتصادية**. رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية منشورة .جامعة الجزائر.

61. موسى سعداوي(2007). **دور الخوصصة في التنمية الاقتصادية- حالـــة الجزائـــر-** أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية فرع تخطيط اقتصادي كليـــة العلـــوم الاقتصادية وعلوم التسيير. جامعة الجزائر.

62. طارق رمضان علي برجاس(2003). **إستراتيجية لتربية الرياضـــية فـــي المرحلـــة الابتدائية بجمهورية مصر العربية**. أطروحة دكتوراه .جامعة حلوان.القاهرة.

مراجـــــــع باللغـــة الأجنبية:

64- Barbusse Béatrice(2006)**: Le management des professionnel du sport**. n°168/169.

65 - Butler, S(1991): "**Privatization for Public Purposes"**. In W.T.Gormley (ed) Privatization and its alternatives. Madison: University of Wisconsin Press

66-Daniel(1995)**: The economics of pro sports program kraker for the new rules project**, at the institute for local self reliance July.

67-Dubar.c &Trippier.P (1998).**sociologie des professions**. Armand colin. Paris..

68-Elisabeth le Germain(2005)**: Le football et sa professionnalisation tardive a lyon.de la confidentialité ala notoriété (1918/1964)**. Staps n°68..

69- Emmanuel Baye(2001): **Facteurs clés de la performance des fédérations sportives nationales. Bilans et perspectives**.Revue européenne du sport n°3.

70-Jane Adams(1997) **: sport sponsorship in Britain** ,the institute of sports sponsorship November

71-Jean Marie peretti(1994): **Ressources humaines et gestion des personne**.Librairt.Paris.

72Kotler et duboi(1991)**: marketing management**. 11edition delpline. -Paris..

73- Murphy, Joseph et al. (1998): **Pathways to Privatisation in Education**. London: Vanderbilt University.

74-Rabah Bettahar(1993) : **La Privatisation, Alger**, Bureau D'etudes Engineering Financier Et Management,

75- Rabah Bettahar**: La privatisation en Algérie** opu 1995

76-Thomas . F. Gustafson(2002): **"Privatization and Its Effect on Public Golf** Employee Daniel D. McLean, Ph.D. October

77- Tribou Gary(2006) :**Management du sport .marketing et gestion des clubs sportifs**. Paris.dunod.

المراسيم والقوانين:

78. الامر95-22 بتاريخ026 اوت1995. **يتعلق بخوصصة المؤسسات**. الجريدة الرسمية رقم 48لسنة 95 .

79. امر01-04 بتاريخ 20 أوت 2001. **يتعلق بتنظيم و تسيير وخوصصة المؤسسات**. الجريدة الرسمية رقم 62 لسنة 2001 .

80.المرسوم التنفيذي رقم 01-253 المؤرخ بتاريخ 10 سبتمبر 2001 **يتعلــق بتشــكيلة مجلــس مساهمة الدولة وسيره**. الجريدة الرسمية رقم 51.

81.مرسوم تنفيذي رقم 01-354بتاريخ 10 نوفمبر 2001 **يحدد تشكيل لجنـــة مراقبـــة عمليـــات الخوصصة وصلاحياتها وتنظيمها وسيرها** .الجريدة الرسمية رقم 67.

82. أمر رقم 95-09 المؤرخ بتاريخ 25 فيفري 1995 **والمتعلق بتوجيـــه المنظومـــة الوطنيـــة للتربية البدنية والرياضية وتنظيمها و تطويرها**.

83. مرسوم التنفيذي رقم 06-264 مؤرخ في 13 رجب عام 1427الموافق لــ 8 غشـــت سنة 2006 **يضبط الأحكام المطبقة على النادي الرياضي المحترف ويحدد القوانين الأساسية النموذجية للشركات الرياضية التجارية**.

84.الأمر الرئاسي رقم03/01 المؤرّخ في 20 أوت 2001 **والمتعلّق بتطوير الاستثمار**.

85.المرسوم التنفيذي رقم 12/93 المؤرخ فـــي 5 أكتـــوبر 1993 **المتعلـــق بتشـــجيع و ترقيـــة الاستثمار في الجزائر**.

86. القرار المؤرخ في 18 رجب سنة 1431 الموافق لـــــ 01 جويليـــة 2010**المتعلـــق بـــدفتر الشروط**.

87. بقانون 1901 **المتعلق بالجمعيات وتنظيم النشاطات البدنية**.

88. الأمر 76-81 المؤرخ في أكتوبر 1976 **والمتعلق بالإصلاح الرياضي**.

89. قانون 10-04 المؤرخ في14 غشت سنة 2004 **المتعلق بالتربية البدنية والرياضية**

الملاحـــــق

جامعة الجزائر 3
معهد التربية البدنية والرياضية
سيدي عبد الله

استبيان الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة إستراتيجية خوصصة الأندية الرياضية في الجزائر " دراسة وصفية متمحورة حول البعد الاقتصادي". وذلك ضمن متطلبات نيل درجة الدكتوراه في مجال نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية.
لذا يرجى تعبئة البيانات الآتية بدقة و موضوعية ,علما أن جميع البيانات التي ستقدمونها ستعامل بسرية تامة و تستخدم لإغراض البحث العلمي فقط .
شاكرا لكم حسن تعاونكم معنا .
يرجى وضع علامة (x) عند الإجابة المختارة.

	العبـــــــــــــــــــــــــارات	موافق	غير متأكد	غير موافق
	المحور الأول:السياسة العامة للدولة لتطبيق إستراتيجية خوصصة الأندية الرياضية			
01	إن الدولة تهتم بوضع التشريعات المناسبة لخوصصة الأندية الرياضية			
02	تتدخل الدولة في حالة مخالفة المستثمرين لبنود العقود المبرمة			
03	يتم تحسين مستوى الأندية الرياضية من خلال تطبيق إستراتيجية الخوصصة			
04	يتم إعدادا خطط زمنية لتطبيق إستراتيجية الخوصصة في الأندية الرياضية			
05	تحرير سوق رأس المال والبنوك			
06	يتم تحديد جهات أو هيئات مختصة لإصدار تراخيص لتطبيق إستراتيجية الخوصصة في الأندية الرياضية			
07	التشجيع على تطوير المنافسة في الاستثمارات والخدمات الجيدة في الأندية الرياضية			
08	ضرورة التعاون و التكامل بين المستثمر والدولة لإنجاح إستراتيجية الخوصصة في الأندية الرياضية			
09	تطبيق إستراتيجية الخوصصة يجب أن يتم بالتدريج مراعاة للبعد الاجتماعي و السياسي			
10	الالتزام بتطبيق سياسة اقتصادية واضحة لتحقيق الكفاءة المالية والفنية للأندية الرياضية			
11	يجب وضع إطار عام تنظيمي يطبق على جميع الأندية الرياضية للمساهمة في خوصصتها			
	المحور الثاني:أسباب ودوافع تطبيق إستراتيجية خوصصة الأندية الرياضية			
01	الأندية الرياضية تعاني من انخفاض معدلات الربحية			
02	الاهتمام بالفئات الصغرى المنخرطة في النادي الرياضي			

03	تحويل الأندية الرياضة إلى شركات تجارية			
04	عدم وجود الإدارة المحترفة في الأندية الرياضية			
05	ارتباط كرة القدم بالعالمية وبأسواق المال			
06	انخفاض المستوى الأداء الفني والإداري في الأندية الرياضية			
07	يوجد عجز المالي كبير للعديد من الأندية الرياضية			
08	عدم توفر البنية التحتية اللازمة في الأندية الرياضية			
09	الارتقاء بالمستوى الصحي للاعبين والتامين عليهم			
المحور الثالث:أهداف إستراتيجية خوصصة الأندية الرياضية				
01	تحسين مستوى الفعالية للاعبين خلال المباريات			
02	تشجيع اللامركزية في إدارة الأندية الرياضية			
03	المشاركة الايجابية للأندية في البطولات القارية			
04	ترشيد وتخفيض الإنفاق الحكومي على الأندية الرياضية			
05	تخفيض حجم الديون في الأندية الرياضية وزيادة الربحية			
06	إدخال الإصلاح التنظيمي للهياكل العاملة في القطاع الرياضي			
07	جذب رؤوس الأموال من الخارج للاستثمار في الرياضة			
08	الاستفادة من الموارد المالية في تطوير البنية التحتية وتمويل مشاريع جديدة في الدولة			
09	تنمية الموارد البشرية ورفع كفاءتها الإنتاجية والخدمية			
10	التسيير الذاتي للأندية في المدخلات والمخرجات			
11	إزالة الخلل مابين حجم الإيرادات وحجم المصروفات			
المحور الرابع:طرق وأساليب إستراتيجية خوصصة الأندية الرياضية				
01	يتم بيع الأندية الرياضية كوحدة كاملة إدارة وأصول للمستثمرين أو المؤسسات الخاصة			
02	يقوم المستثمرين بشراء جزء من أسهم النادي الرياضي			
03	يتم تحويل الأندية الرياضية إلى شركات تجارية			
04	يتم خصخصة إدارة الأندية الرياضية دون الأصول			
05	تأجير النادي الرياضي للمستثمر مقابل مبلغ مادي ثابت			
06	إدارة النادي الرياضي من طرف القطاع الخاص مقابل مبلغ مادي ثابت			
07	تطرح أسهم النادي الرياضي للاكتتاب العام لزيادة المساهمة الشعبية			
08	تمنح الدولة حق عقود الامتياز للمستثمر في الأندية الرياضية			
09	تمتلك الشركات المساهمة في الأندية الرياضية حق الاشتراك في مجلس إدارة النادي			
المحور الخامس: آليات تطبيق إستراتيجية خوصصة الأندية الرياضية				
01	يستفيد المستثمر من الإعفاء الضريبي على الأرباح في الأندية الرياضية			
02	تتوفر المعلومات المساعدة على الاستثمار في الأندية الرياضية			
03	إصدار قوانين تساعد على الاستثمار في الأندية الرياضية			
04	يتطلب الاحتراف الرياضي التفرغ الكامل لممارسة النشاط الرياضي			
05	يساهم الاحتراف الرياضي في تحسين المستوى الفني للاعبين والإداريين			
06	الاحتراف الرياضي يعني إدارة واستغلال الوقت			
07	تلعب الشركات المساهمة دور كبير في تمويل الأندية الرياضية			

08	تساهم البنوك في تسهيلات التمويل للمستثمرين لخوصصة الأندية الرياضية			
09	إستراتيجية الخوصصة تساعد على إنشاء مشاريع خاصة تساهم في التمويل الذاتي للأندية الرياضية			
المحور السادس: متطلبات نجاح إستراتيجية خوصصة الأندية الرياضية				
01	على الحكومة أن تعلن فلسفتها في تطبيق إستراتيجية خوصصة الأندية الرياضية بشكل واضح وأن تعمل على توعية الشعب بأسباب تبنيها لهذه الفلسفة والآثار الناجمة عنها.			
02	توفر أسواق مال نشطة وفعالة خصوصا البنوك لإيجاد السيولة المالية			
03	إصدار التشريعات والقوانين المساعدة على تطبيق إستراتيجية خوصصة الأندية الرياضية.			
04	تنمية الوعي الاستثماري لدى المستثمرين والمدخرين وتوسيع إدراكهم حول المجالات التي يمكن خوصصتها			
05	إن المناخ الاستثماري في الأندية الرياضية يعتمد على الحرية الاقتصادية في إطار ما يسمح به القانون الجزائري			
06	يجب اختيار الأسلوب المناسب لإستراتيجية خوصصة الأندية الرياضية بما يتناسب وظروف المؤسسات.			
07	تقديم الكثير من الدعم والحوافز من قبل الدولة للاستثمار في الأندية الرياضية كمنح الإعفاءات الجمركية والإعفاء ا لضريبي وتخفيض أجور الماء والطاقة والحصول على الأراضي بأسعار رمزية.			
08	إنشاء وحدة تنظيمية لرقابة الأنشطة التجارية في الأندية الرياضية.			
09	إن إستراتيجية خصخصة الأندية الرياضية تختلف في تطبيقها من دولة إلى أخرى.			
10	اختيار التوقيت المناسب لتطبيق إستراتيجية خوصصة الأندية الرياضية من حيث دراسة ظروف السوق.			
11	أخذ الظروف والعوامل المحلية الاقتصادية والاجتماعية والقانونية والسياسية بعين الاعتبار عند رسم وتنفيذ استراتيجيات الخوصصة.			

جامعة الجزائر 3
معهد التربية البدنية والرياضية
سيدي عبد الله

استبيان خاص بالفاعلين في الرياضة الجزائرية

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة إستراتيجية خوصصة الأندية الرياضية في الجزائر " دراسة وصفية متمحورة حول البعد الاقتصادي". وذلك ضمن متطلبات نيل درجة الدكتوراه في مجال نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية.
لذا يرجى تعبئة البيانات الآتية بدقة و موضوعية ,علما أن جميع البيانات التي ستقدمونها ستعامل بسرية تامة و تستخدم لإغراض البحث العلمي فقط .
شاكرا لكم حسن تعاونكم معنا .

المستوى الدراسي:
الرياضة الممارسة:

السؤال :
هل توافق على تطبيق إستراتيجية خوصصة الأندية الرياضية في الجزائر؟ نعم ☐ لا ☐

ولمـــــــــــــاذا؟
....
....
....
....
....
....
....
....
....
....
....
....
....
....
....
....
....
....
....
....
....
....
....
....